بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

معهد الإدارة المتقدمة

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

ماجستير إدارة الأعمال

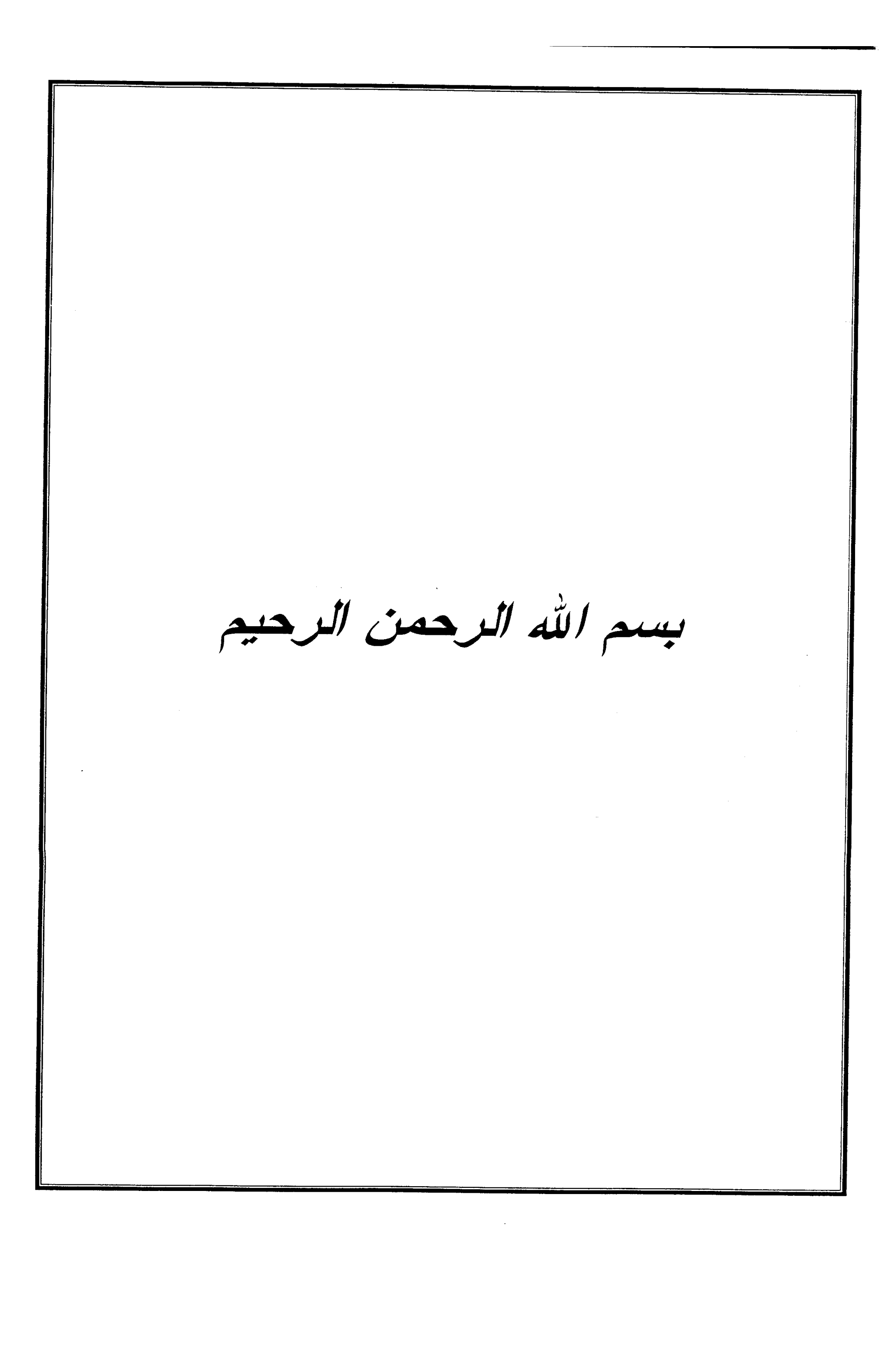
مركز جدة للتدريب ــ السعودية

قراءات في
إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تنسيـــــــق

أ.د. علـــــي السلمـــــي

١٤٢٠هـــ ــ ٢٠٠٠م


بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس المحتويـــــات

العنصر البشري ... ركيزة النجاح

أ.د. علـــي السلمـــي

- العنصر البشري متمثلاً في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هو الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة .

- يمثل العنصر البشري الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة .. فهم مصدر الفكرة والتطوير ، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة .

- يساهم العنصر البشري مساهمة فعالةً في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف (المناخ) الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء :

  - أن يسند إلى الإنسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته (أن يحب عمله) .
  - أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسئولية التي يتحملها حين ممارسة عمله .
  - أن يعلم الإنسان مسبقاً الأسس والمعايير التي يتم تقييم أداءه وفقا لها .
  - أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي والإشراف المساند من رؤساءه .
  - أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة .

- ونظراً للأهمية الفائقة للعنصر البشري وقدرته على المساهمة إيجابياً (أو سلبياً) في تحقيق أهداف المنظمة ، تولي الإدارة الحديثة اهتماماً متناسبا بقضايا الموارد البشرية من زاويتين :

الأولى : تخطيط الموارد البشرية .

الثانية : تنمية الموارد البشرية .

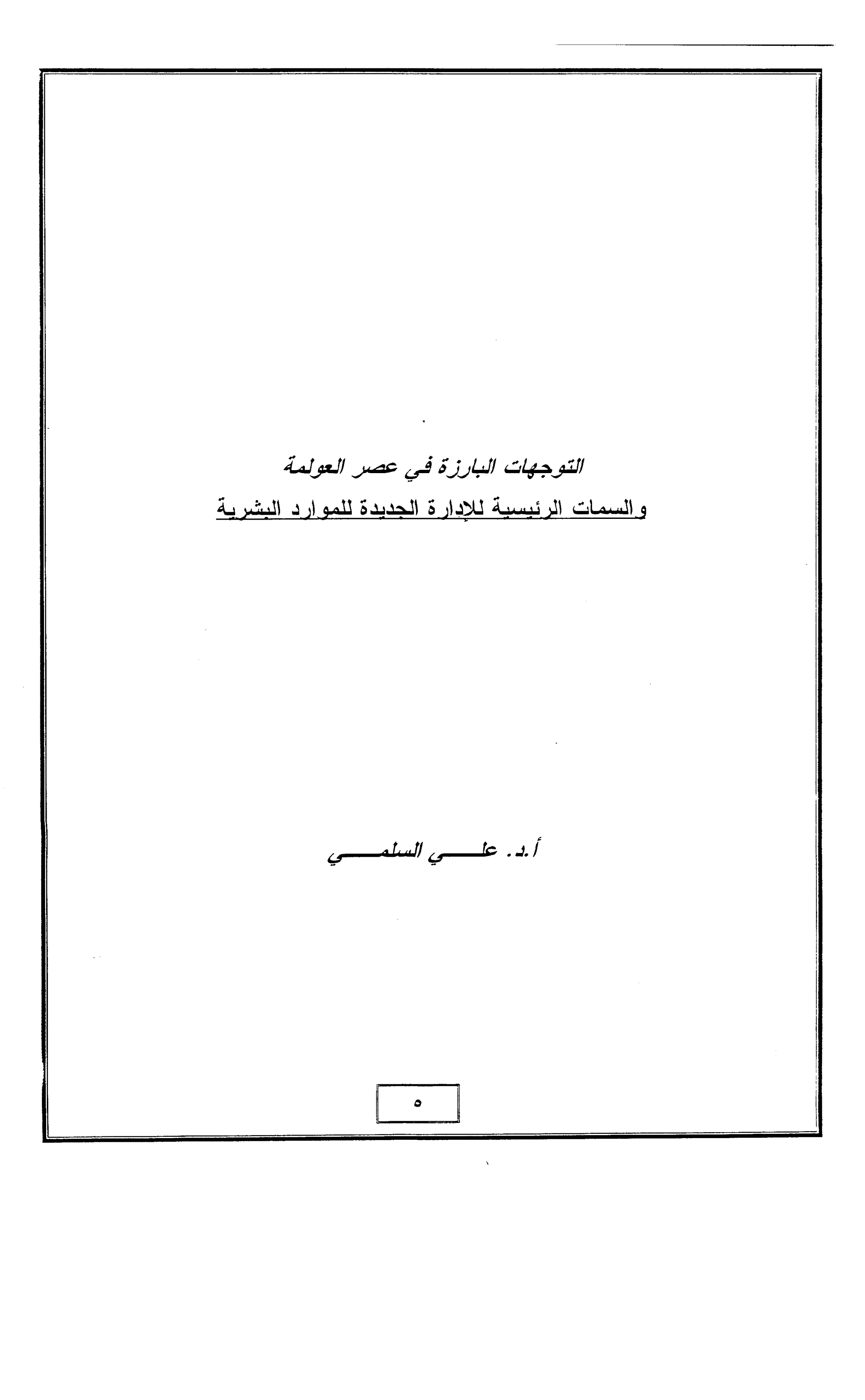
وتتكامل الزاويتان في مفهوم " إدارة الموارد البشرية "

والذي يعبر عن اهتمام الإدارة بالمسائل الآتية :

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات والأعداد (تخطيط الموارد البشرية) .
- البحث عن العناصر البشرية الملائمة (استقطاب) .
- الاختيار السليم والموضوعي للعناصر البشرية المطلوبة .
- الإعداد والتهيئة للعناصر البشرية الجديدة .
- إسناد الوظائف المناسبة بحسب المهارة والخبرة وشروط شغل الوظائف (مع مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية) .
- الإشراف والتوجيه المستمرين .
- تقويم الأداء والحكم على كفاءة الموارد البشرية .
- التدريب والتنمية الإيجابية لرفع الكفاءة وتطوير القدرات .

- احتساب الرواتب والتعويضات العادلة بما يقابل الجهد المبذول ومستوى الكفاءة .
- تخطيط التقدم الوظيفي (الترقية ، التدوير ، النقل ...) .
- الحفز والتشجيع للموارد البشرية لكي تقدم أفضل عطاء ممكن .
- الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية والاقتصادية للموارد البشرية .

تلك الاهتمامات الإدارية بقضايا العنصر البشري توازن دائما بين أهـداف المنظمـة وأهداف الأفراد والتكلفة والعائد في التعامل مع الأفـراد . وتنطلـق الإدارة الحديثـة فـي اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقـدرات ذهنيـة تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل المختلفة ، وأن الاسـتفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيـق إنجازات باهرة غير تقليدية .



التوجهات البارزة في عصر العولمة
والسمات الرئيسية للإدارة الجديدة للموارد البشرية

أ.د. علـــــي السلمـــــي

أولا : التوجهات البارزة في عالم اليوم :

تسود عالم اليوم مجموعة من التوجهات البارزة تعبر عن مجمل التغيرات الجذرية التي طالت مختلف جوانب المجتمع العالمي .

وتدل تلك التوجهات على علامات جديدة (ومتجددة) في هيكل النظام العالمي من أهمها :

(١) أنماط جديدة للعلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين دول العالم (وفيما بين تكتلات ومجموعات دولية) .

(٢) أوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية متغيرة داخل البلد الواحد .

(٣) قوى التغيير والتطوير الفاعلة وذات التأثير الشامل والعميق في عناصر ومكونات النظم الاقتصادية والاجتماعية الكلية **Macro** والجزئية **Micro** ، ومن أهمها التطورات التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات .

ويمكن رصد أهم التوجهات البارزة في عالمنا المعاصر – والتي تمهد لعالم الغد – فيما يلي :

(١) التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة عظمى واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية التي تسعى لإعادة تشكيل الوضع العالمي بما يحقق لها السيطرة السياسية والاقتصادية والعسكرية والنفوذ الثقافي الشامل .

(٢) التحول في معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق وتأكيد الدور الفاعل والأساسي للقطاع الخاص ، وإتاحة الفرص للاستثمار الخاص سواء الوطني أو الأجنبي لمباشرة الدور الأكبر في حقل التنمية الاقتصادية وفقا لقواعد اللعبة الرأسمالية .

(٣) التوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير مجالات أرحب للتعاون الإقليمية ، ولمعادلة الآثار التي نشأت عن التوجه الدولي لتحرير التجارة وفقاً لاتفاقيات الجات ١٩٩٤م ، وفي مقدمة تلك التكتلات المجموعة الأوروبية ، مجموعة الآسيان ، مجموعة آسيا باسفيك **APEC** ، مجموعة نافتا كما تجري محاولات منذ عدة سنوات لإقامة السوق الشرق أوسطية .

(٤) الانطلاقة الهائلة للثورة التقنية والعلمية وانتشار تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة والسيطرة المتزايدة لتقنية المعلومات I T على قطاعات الإنتاج والخدمات وحتى الحياة المجتمعية والأسرية .

(٥) اشتداد المنافسة العالمية ، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمنظمات والدول Competitive Advantages ، وتخافت القيمة التقليدية للميزات النسبية Comparative Advantages التي طالما اعتمدت عليها الاقتصادات الكلية والجزئية .

(٦) وفي ذات الوقت ، ونتيجة اشتداد المنافسة والتصارع على الأسواق ، وضخامة الاستثمارات اللازمة لتمويل مشروعات البحوث والتطوير ، برز اتجاه قوي لتكوين تحالفات Alliances بين المتنافسين لتحسين فرصهم في غزو الأسواق ومواجهة باقي المنافسين .

(٧) أصبحت الكونية (العالمية) Globalization تمثل حالة تسعى كثير من منظمات الأعمال للوصول إليها لاستثمار الفرص السانحة في السوق العالمي الكبيرة واعتماداً على تقنيات المعلومات والاتصالات ، وتوافقاً مع مجمل التوجهات السابقة والتي تشير كلها إلى قيام سوق عالمية واحدة لا تفصل بين أجزاءها الحواجز أو المعوقات التقليدية .

ثانيا : السمات الرئيسية للإدارة الجديدة :

لقد كان من أهم الآثار التي أنتجتها تلك التوجهات أن أفرزت " إدارة جديدة " لها سمات مختلفة عن سمات الإدارة التقليدية . وقد شمل التغيير في " الإدارة " المفاهيم والنظم والأساليب ، بحيث تبلور في السنوات القليلة الماضية هيكل متكامل من الفكر الإداري والآليات المتوافقة معه تعكس كلها حجم ومدى التغيير الذي أصاب العالم .

ويمكن حصر أهم سمات الفكر الإداري الجديد فيما يلي :

(١) الارتباط الكامل بالسوق وآلياته ، واتخاذ مطالب السوق ومعطياته أسساً في تشكيل الهياكل التنظيمية ، واختيار النظم والأساليب ، وتكوين وتشغيل الموارد البشرية .

(٢) اعتبار إرضاء العميل **Customer Satisfaction** هو الهدف الأكبر للإدارة ، وفي نفس الوقت المعيار الرئيسي للحكم على كفاءتها .

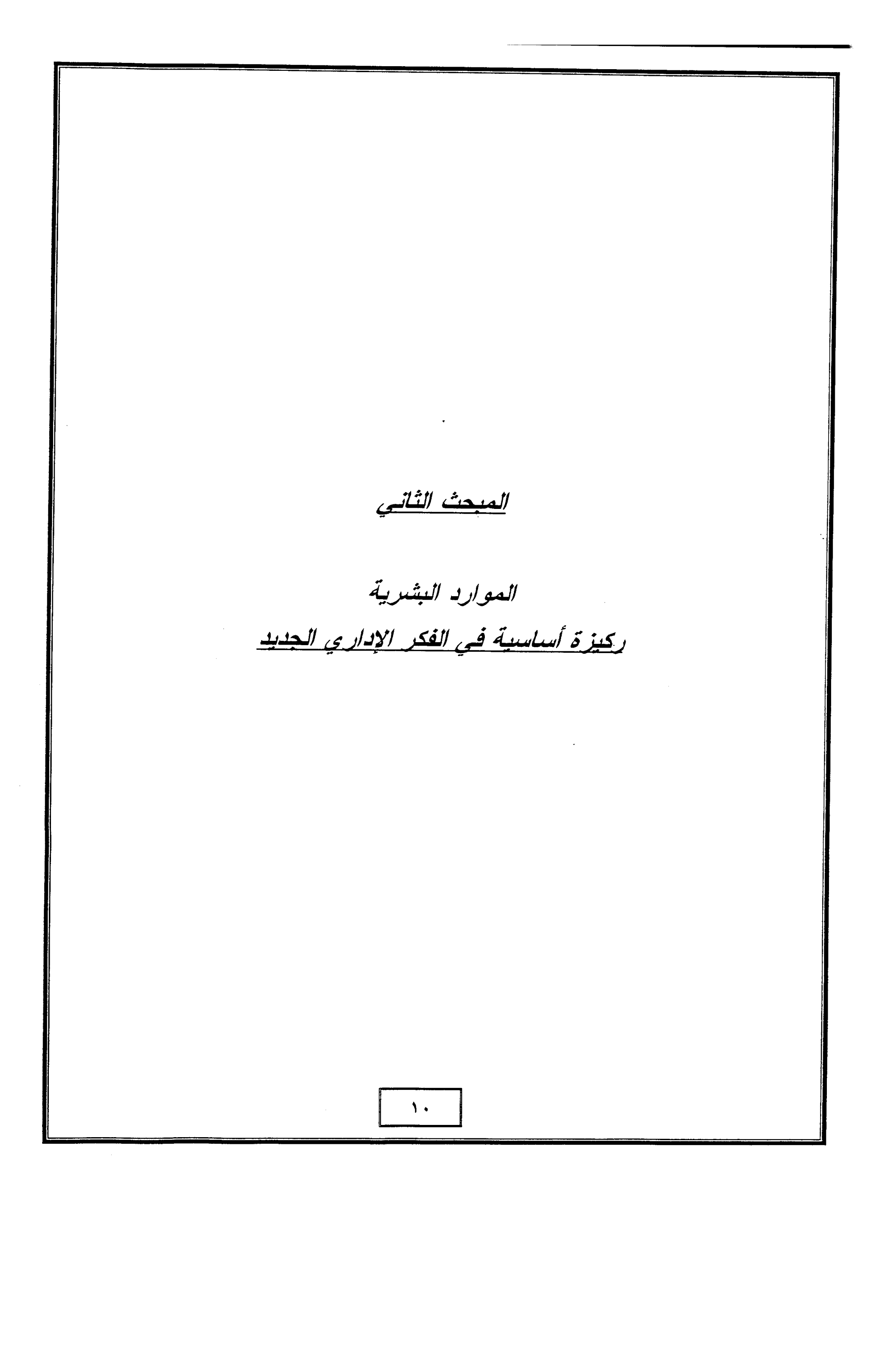
(٣) ومن أجل تحقيق رضاء العميل والفوز بالنصيب الأكبر في السوق ، تعتبر الإدارة الجديدة أن التميز **Excellence** في كل مجالات العمل هو أساس الميزة التنافسية .

(٤) تعتبر الإدارة الجديدة التحديث والابتكار **Innovation & Creativity** والبحث عن الجديد وقبول التغيير هي عوامل حتمية في تحقيق التميز ، ومن ثم رضاء العميل والتفوق على المنافسين .

(٥) تتفهم الإدارة الجديدة المتغيرات والتوجهات المميزة لعالم اليوم وتراها مصادر للفرص **Opportunities** تعمل على استثمارها والفوز بها ، وفي نفس الوقت تدرك ما قد يصاحبها أو ينشأ عنها من مخاطر **Threats** ومعوقات ، وتستخدم مفاهيم وأساليب استراتيجية للتعامل معها وتعظيم القيمة التنافسية للمنظمة .

(٦) تؤمن الإدارة الجديدة بمنطق الجودة الشاملة **Total Quality** وتستند إليها كفلسفة حاكمة ترشد إلى أداء الأعمال الصحيحة **Doing right things right** ، وتجنب الخطأ **Error free** ، كما تكون أساسا لتكوين علاقات عمل إيجابية وفعالة بين عناصر المنظمة على أساس منطق " المورد – العميل " – **Supplier Customer** وتنسيق التعاملات الداخلية في سلسلة تتميز بالجودة في كل حلقاتها **Quality Chain** .

(٧) تتجه الإدارة الجديدة إلى المستقبل وتعمل على تشكيله بما يتوافـــق مـــع أهدافـــها مستعينة بالبحث والتطوير R & D في إحداث المنتجات الجديدة ، وابتكار الأســـاليب والموارد المتجددة التي تختزل الوقت وتلغي تـــأثير المكـــان والمســـافات ، وتفتـــح للمستهلك آفاق لم يكن يتصورها ، ومن ثم تخلق الطلب على مخرجاتها .



المبحث الثاني

الموارد البشرية
ركيزة أساسية في الفكر الإداري الجديد

أولا : الأهمية البالغة للموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد :

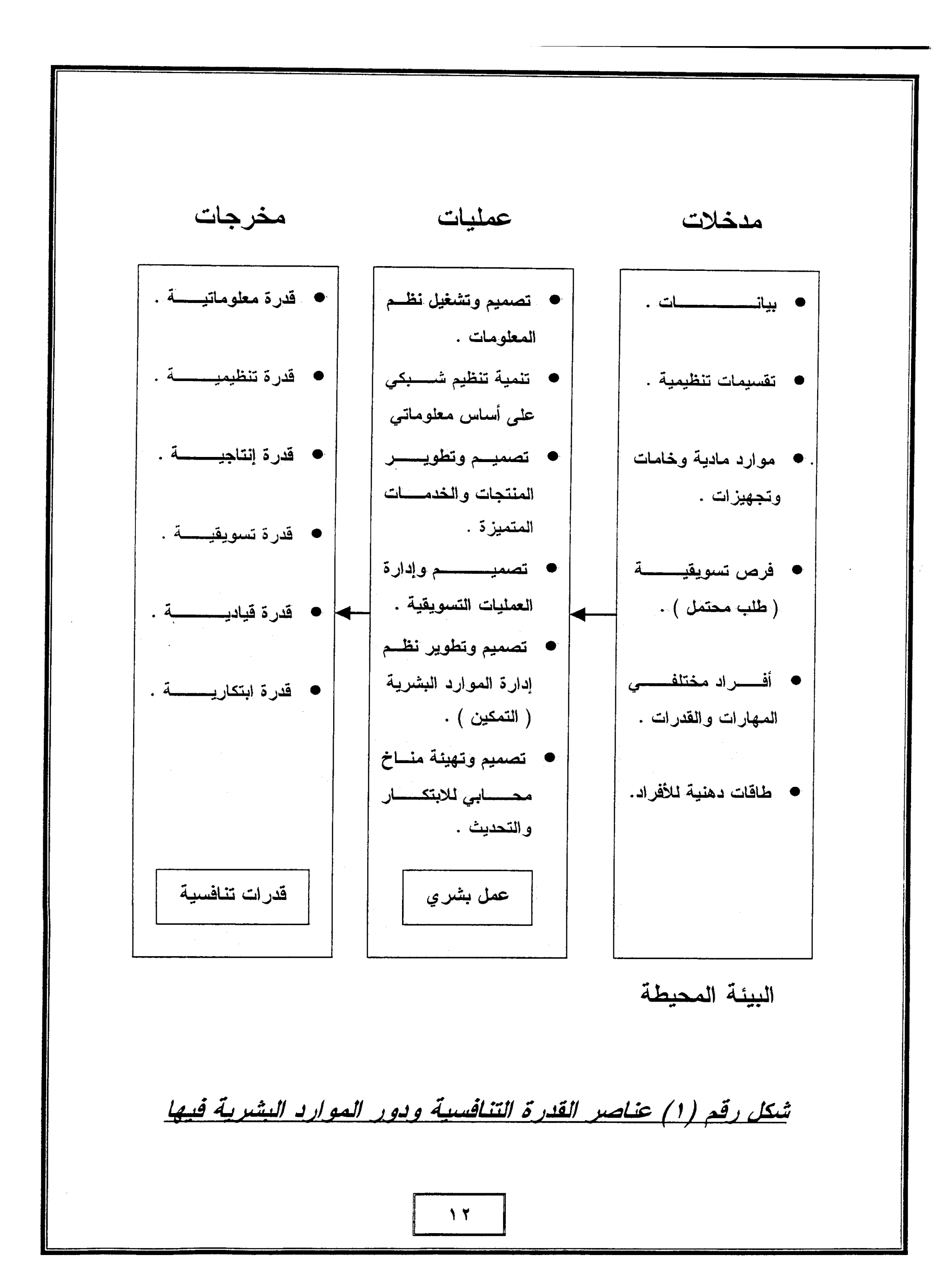
إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية ، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة وذلك وفقا للمنطق التالي :

(١) إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها .

(٢) يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين .

(٣) تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء Values ، وتميز واختلاف عن المنافسين Differentiation .

(٤) إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو " المورد البشري " الفعال ، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة كما يتضح من الشكل التالي رقم (١) :



شكل رقم (١) عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها

من الشكل السابق رقم (١) يتبين أن ما يتاح لمنظمة الأعمال من مدخلات (موارد مادية ومالية ومعلومات وأفراد ..) وما قد تتميز به تلك المدخلات من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية ؛ إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة . ذلك أنه لابد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات :

- التصميم والإبداع .
- التخطيط والبرمجة .
- التنسيق والترتيب .
- الإعداد والتهيئة .
- التنفيذ والإنجاز .
- التطوير والتحديث .
- التقويم والمحاسبة .

بما يؤدي إلى

- تحسين الجودة .
- تخفيض التكاليف .
- تطوير المنتجات .
- تحديث الموارد .
- ابتكار الأساليب .
- تحقيق التميز والاختلاف عن المنافسين .

تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلاً) .

وثمة حقيقة واضحة أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تم تخطيطه وإعداده وإدارته بمفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية .

ثانيا : ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية :

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية (وروافدها الإقليمية والمحلية) من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة ، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها .

وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد :

(١) أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية **Brain Power** وقدرة فكرية **Cognitive** ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات ، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي .

(٢) أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسئولية ، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة والسعي إلي التطوير والإنجاز.

(٣) أن الإنسان إذا أحسن اختياره ، إعداده ، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهارته ورغباته ، فإنه يكفى بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلي التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله .

(٤) أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسئوليات العمل وتحقيق نتائج محددة .

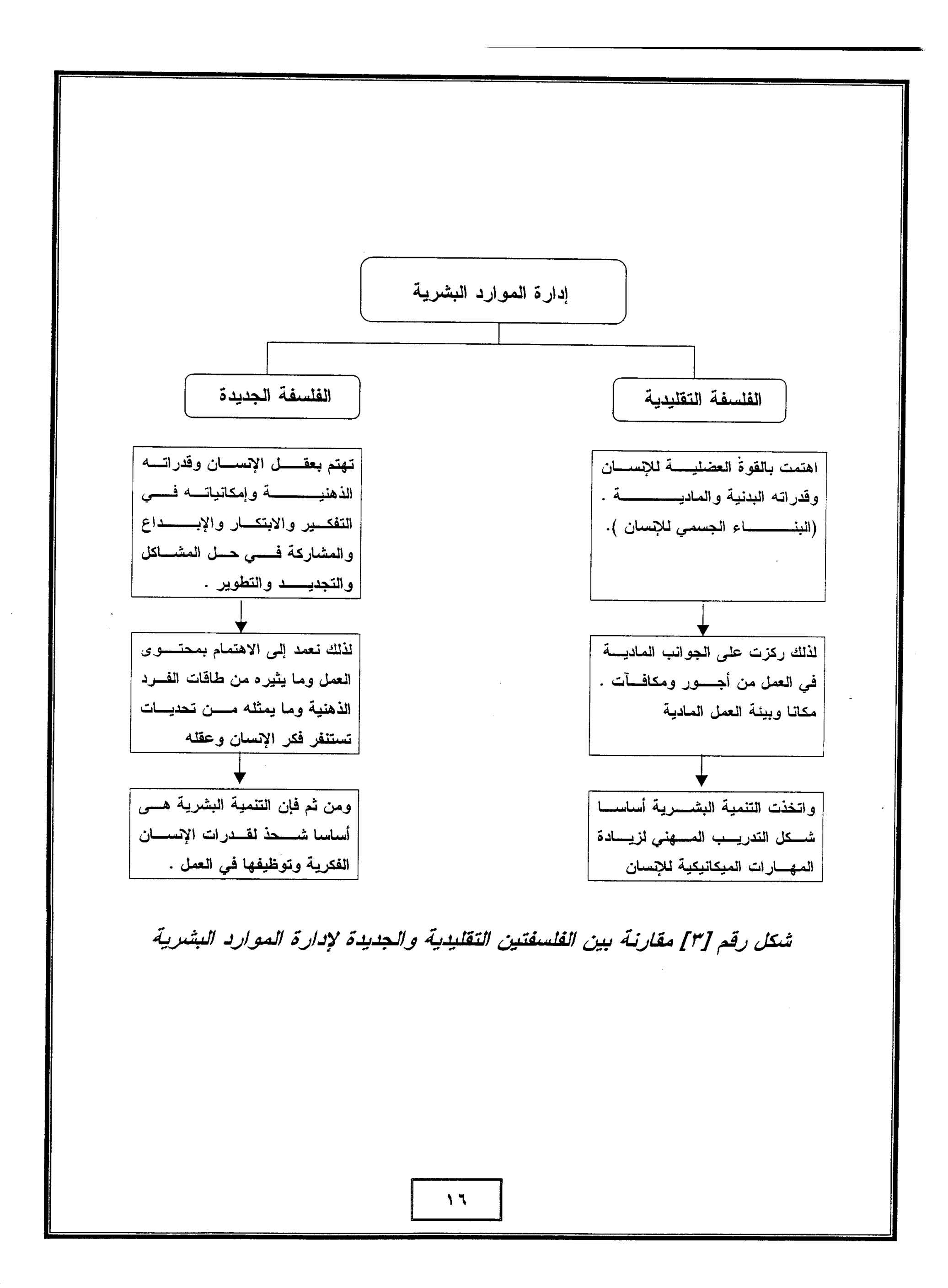
وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية **human resources management** تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من :

- العلوم السلوكية **behavioral sciences**
- بحوث ومداخل التطوير التنظيمي **organization development**

- نظريـــــــــــــة النـــــظم system theory
- مدخل إدارة الجودة الشاملة total quality management

ويتلخص المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة باهـــــرة هي احترام الإنسان واستثمار طاقاته لاعتباره شريك وليس مجرد أجير .....

ويوضح شكل رقم (٢) نموذج إدارة الموارد البشرية الجديدة .



شكل رقم [٣] مقارنة بين الفلسفتين التقليدية والجديدة لإدارة الموارد البشرية

وتبرز من هذا النموذج الخصائص التالية :

١. إن إدارة الموارد البشرية هي نظام System متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات [الأنشطة] المتصلة والمتداخلة ، Processes .

٢. إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب ، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر .

٣. أهمية تصميم استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد .

٤. أن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال ، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة ، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالا .

٥. كذلك يتوقف نجاح استراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق ، إنتاج ، تمويل ، وتطوير ، ومن ثم تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة .

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية :

١. الإنسان طاقة ذهنية في الأساس .
٢. الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز .
٣. الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة .
٤. الإنسان يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس .

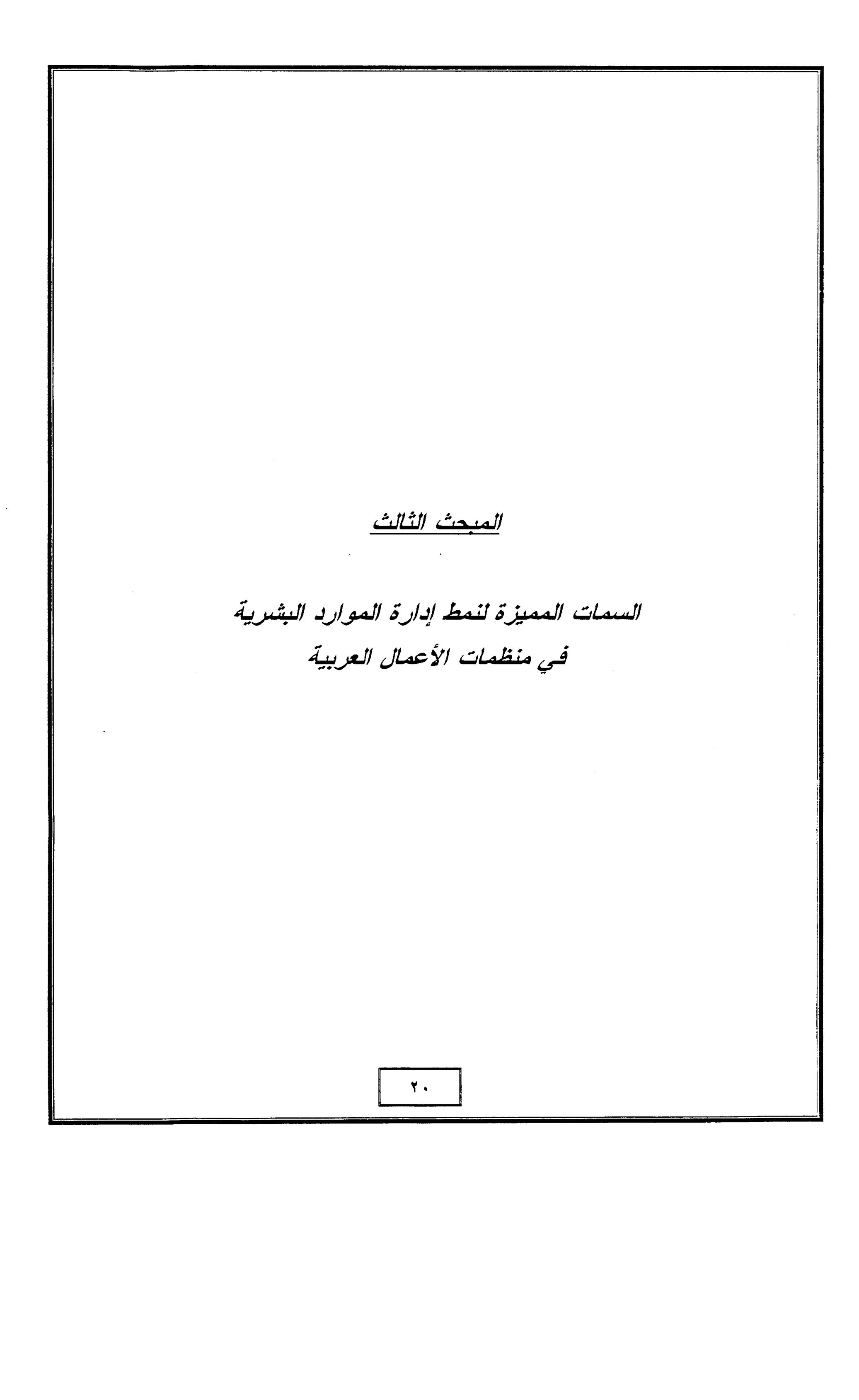
وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته ، ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال :

١. تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة وتقييم طاقاته ومهارته قياسا إلى متطلبات الأداء وظروفه .
٢. تحيد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف [مهارات ، اتجاهات ، طاقات ذهنية ...] ، وبين الهيكل المتاح ، والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة .
٣. تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليا ومستقبلا .
٤. تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري .
٥. توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها .

ويوضح شكل رقم [٣] الفروق الرئيسية بين كل من الفلسفة الجديدة والقديمة لإدارة الموارد البشرية :



شكل رقم (٣) نموذج إدارة الموارد البشرية



المبحث الثالث

السمات المميزة لنمط إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية

لا تزال إدارة الموارد البشرية تمثل أحد أضعف حلقات الإدارة العربيـــة ، ولا تـــزال الممارسات في هذا المجال يغلب عليها النمط التقليدي الذي لا يتماشى مـــع حجـــم ومـــدى التغيير الذي أصاب كل عناصر المناخ المحيط بالإدارة العربية ، وكذا ما تحقق مـــن تقـــدم وتطور في بعض مجالات الإدارة الأخرى بمنظمات الأعمال العربية كالتحول إلـــى مفـــاهيم وأساليب تسويقية أكثر تقدما وتحررا ، أو التوسع في استخدام الحاسبات الآلية ونظم وتقنية المعلومات بدرجات مختلفة .

<u>وتتبلور أهم السمات المميزة للنمط العربي في إدارة الموارد البشـــرية فيما يلي :</u>

١. انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي الهامة فـــي منظمة الأعمال العربية ، وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية .
٢. تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ، ومن ثم الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام [أو نائب للمديـــر التنفيـــذي] مثلاً.
٣. انحصار نظم [لوائح] شئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية [تنفيذاً للأنظمة والقوانين الصادرة من الدولة بالدرجة الأولى] ، والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال ، وكذا مسائل المخالفات والجـــزاءات [أيضـــاً استرشاداً بالأنظمة الصادرة من الدولة] .
٤. غلبة الجانب الإجرائي [التنفيذي] على أعمال إدارة الموارد البشرية [والتي تسمى في معظم الحالات " إدارة شئون الموظفين " أو " إدارة الأفراد "] وافتقـــاد الجـــانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات .
٥. انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف [استكمال إجراءات التعيين والتعاقد] ، وحساب الرواتـــب والمســـتحقات ، ومتابعـــة الـــدوام والتصريح بالأجازات وما إلى ذلك .
٦. وفي الدول العربية التي تعتمد على الموارد البشرية الوافدة ، تـــتركز أعمـــال إدارة الموارد البشرية في أمور الاستقدام ومتابعة مسائل الإقامـــة وتأشـــيرات الخـــروج والعودة ، وتنفيذ تعليمات إدارات الجوازات والجنسية .

٧. يغلب على أداء مهام إدارات الموارد البشرية التجزأ والانفصالية ، فليست هناك نظم متكاملة لتحقيق الترابط بين مختلف المهام لتعظيم العائد منها . ومن أبرز الأمثلة عدم العناية بتحليل نتائج قياس كفاءة الأداء والاستناد إليها كأساس لتقييم كفاءة وفعالية الاستقطاب أو الاختيار ، أو الاعتماد عليها بطريقة منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

٨. تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات ، ومن ثم تنحصو أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية ، ويندر أن توجد منظمة أعمال عربية لديها تصور واضح ومدروس عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية لخمس أو عشر سنوات قادمة مثلا .

٩. لا تزال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال العربية [في المتوسط] تعتمد أساليب تقليدية في الاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين ، وفي حالات قليلة تتوفر نظم معلومات للموارد البشرية تعتمد على تقنية المعلومات والحاسب الآلي .

١٠. لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية ، ولا توجد في أغلب المنظمات دراسات لسوق العمل ، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق ، وتتبلور أساليب الاستقطاب غالبا في إعلانات الصحف [أو مكاتب الاستقدام] ، وتتم عملية الاختيار أساسا عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة .

١١. تفتقر كثير من منظمات الأعمال العربية إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الحديثة وفي مقدمتها :

- الهياكل التنظيمية المخططة بعناية .
- بطاقات توصيف الوظائف .
- نظم تقييم الوظائف .
- نظم تحديد الرواتب .
- سياسات واضحة ومدروسة .

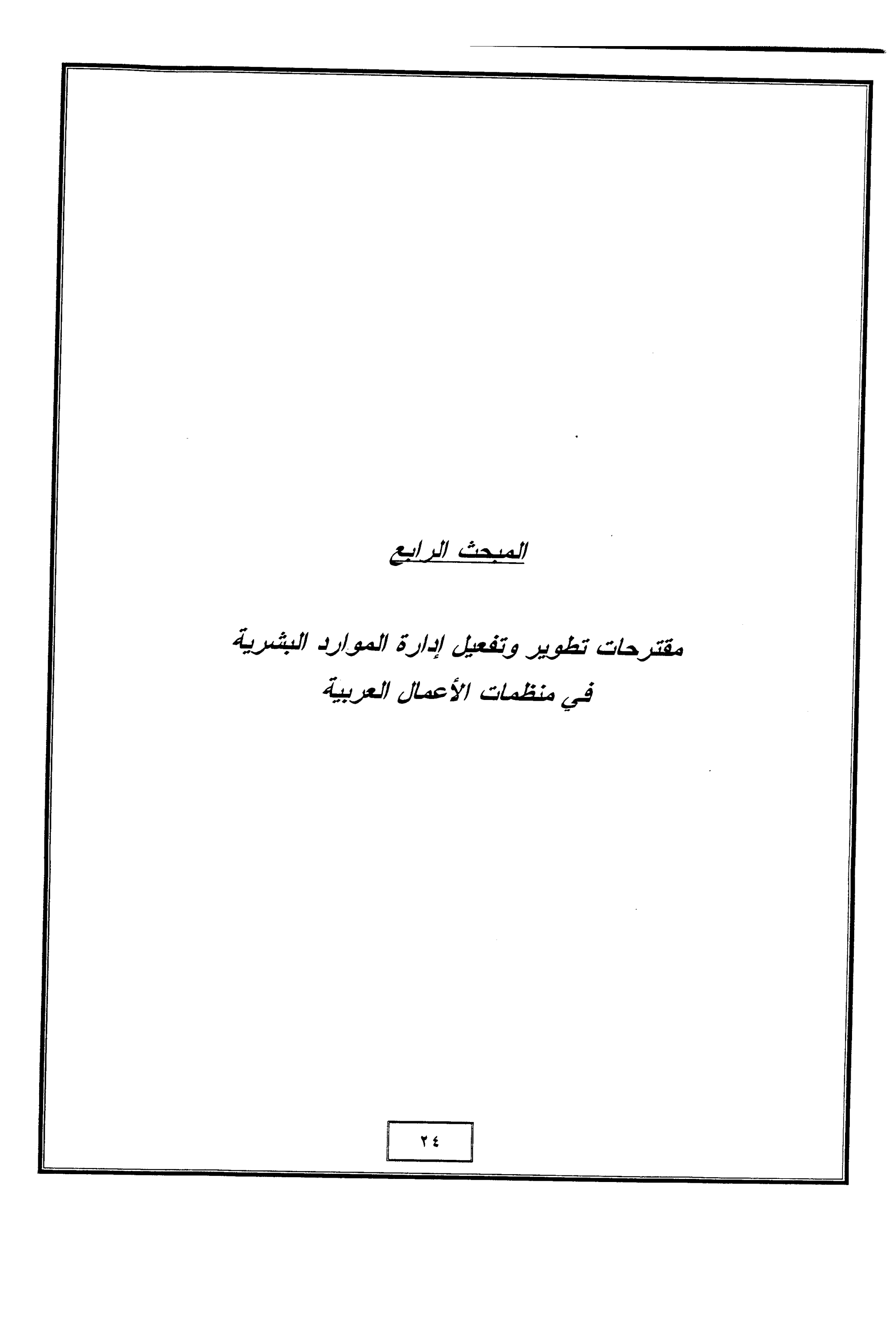
ومن ثم يغلب على أداء إدارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها.

١٢. لا تعني كثير من منظمات الأعمال العربية باستثمار فترة الاختبار [ثلاثة أشهر الأولى في علاقة الفرد بالمنظمة] لتكون فترة إعداد وتهيئة للفرد والكشف عن قدراته الحقيقية واحتمالات نجاحه في مباشرة العمل ، وفي معظم الأحيان لا يلقى الفرد حديث التعيين بالمنظمة خلال فترة الاختبار أي توجيه أو إشراف مخطط ، بل عادة يعهد به موظف قديم ليتولى " تشغيله " أو " إشغاله " .

١٣. تتمثل في نظم قياس كفاءة وتقييم الأداء درجة عالية من الشكلية وعدم الموضوعية الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المنظمات ، وتصبح مجرد تقليد روتيني لا تترتب عليه في العادة نتائج ذات بال .

١٤. تنحصر أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي والذي يفتقد معظم أساسيات وأركان التدريب الفعال .

١٥. يسود في منظمات الأعمال بالدول العربية المستوردة للعمالة نظام للموارد البشرية يتصف بالثنائية حيث يوجد نظام متميز يخص العاملين من المواطنين ، ونظام آخر يقل عنه يطبق على باقي الجنسيات رغم شغلهم لذات الوظائف ، وتسبب هذه التفرقة في المعاملة انعكاسات غير إيجابية على مستويات الأداء وانتاجية المورد البشري .



المبحث الرابع

مقترحات تطوير وتفعيل إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية

ترتكز مقترحاتنا لتحقيق الاستثمار الأمثل لإدارة الموارد البشـــرية في منظمات الأعمال العربية على المنطق التالي :

١. إحداث تغيير في مفاهيم الإدارة العربية ونظرتها إلى الموارد البشرية ، ومن ثم الأخذ بالفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية اقتناعا بالدور الحيوي الذي تقوم بـــه فـــي تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة .

٢. تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بحيث ترفع إلـــى مســـتوى الإدارات الرئيسية ، ويتحقق للمسئولين عنها مرتبة الإدارة العليا ، وإشـــراكهم فـــي صنـــع السياسات واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة .

٣. تحديث أساليب وأنشطة إدارة الموارد البشرية لتنطلق من مجـــرد إنـــهاء إجـــراءات روتينية لإنجاز معاملات " شئون الموظفين " إلى مباشرة دور فعـــال فـــي تحقيـــق استراتيجية وأهداف المنظمة على النحو التالي :

أولا : تطوير المفاهيم :

١. التحول من النظرة التقليدية التي ترى الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر الإنتاج التي تؤدي دورا مرسوما ومحددا دون إضافة ، إلى نظرة متطورة ترى الأهمية القصوى للموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتقدم منظمة الأعمال وتميزها لتحقيق قدرات تنافسية تمكنها من السبق في الأسواق والوصول إلى أهداف الربحية والنمو .

٢. الأخذ بمنطق النظم في إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاما متكاملا يتكون من مجموعة نظم فرعية كل منها يؤدي دورا مطلوبا في تفاعل وتناسق مع باقي النظم وصولا إلى المخرجات المستهدفة وهي قوة العمل المنتجة المستقرة والفعالة .

٣. ضرورة استناد ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجية متكاملة تكون جزءا رئيسيا من الاستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال .

٤. ضرورة إعمال التخطيط والتنسيق والتكامل بين عناصر المنظومة المتكاملة للموارد البشرية بداية بتحديد الاحتياجات من الأفراد بناء على وصف الوظائف ، والاختيار والتوظيف ، وتحديد الرواتب والمزايا ، والإشراف والتوجيه للموارد البشرية في إطار خطط واضحة للأداء وتقييم الأداء وحفز الأفراد وتدريبهم ، وتخطيط المسار الوظيفي لهم ، كل ذلك ينبغي أن يتم في تناغم وتواصل وفي إطار مفاهيم الجودة الشاملة .

٥. ضرورة النظر إلى ما ينفق على الموارد البشرية باعتباره استثمار له عائد ومردود وليس نفقة ضائعة ، وبالتالي أهمية تقدير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط إدارة وتنمية الموارد البشرية وتأمين تلك الاعتمادات .

٦. الاقتناع بأن الاستثمار الأفضل للموارد البشرية في أي منظمة إنما يتم بإطلاق الطاقات الفكرية والقوى الذهنية للأفراد ، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة الإيجابية بالفكر والاقتراح والابتكار في حل مشاكل المنظمة وتطوير أعمالها وخدماته .

٧. أهمية تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمنظمة .

٨. العمل على تحقيق الترابط بين تطوير وتحديث نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنشآت العربية ، وتعميق المبادئ الأخلاقية وتطوير الأنماط السلوكية بما يتفق

والعقيدة الإسلامية السمحة ، وتأصيل الجذور الإيمانية الإسلامية في ممارسات الإدارة ناحية عمالها ، وعلاقات الأفراد بأصحاب الأعمال والمدراء .

٩. الاستناد إلى المبادئ التالية في تطوير نظم إدارة الموارد البشرية :

- إن أي برنامج لتصميم وإدارة الموارد البشرية في المنشآت الخاصة لابد وأن يأخذ في الاعتبار كرامة الإنسان العامل وحقه في الحياة الفاضلة الآمنة.
- النظر إلى العنصر البشري كرأسمال بشري استثماري وليس مجرد واحد من عناصر الإنتاج .
- إعادة اعتبار " إدارة الموارد البشرية " كشريك استراتيجي في وضع وتنفيذ سياسات المنظمة والمسئولة عن مستقبلها .
- الاهتمام بالمجالات الرئيسية والتي أهملت لفترات طويلة في ممارسات المنظمات الخاصة في العالم العربي وخاصة :
    - تحليل وتوصيف الوظائف .
    - استقطاب الأفراد واختيارهم وتهيئتهم للعمل .
    - تخطيط المسار الوظيفي للعاملين .
    - التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية .
    - الاتصالات ونظم معلومات الموارد البشرية .
- أهمية تطبيق مفاهيم وأساليب الجودة الشاملة في محاولات تطوير نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية .
- أهمية إعادة هندسة إدارات شئون الأفراد أو شئون الموظفين وتطويرها جذريا من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والأساليب بحيث تعكس مجمل الأفكار الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في إطار يتفق والشريعة الإسلامية .

- أهمية النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة في رأس المال الاجتماعي .

- إعادة تصميم نظم وآليات التدريب لتتوافق مع باقي عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية ، وإخضاع تلك العناصر جميعا لمنطق التخطيط والتصميم ، ثم المتبعة والتقييم في كل مراحلها .

ثانيا تطوير الأساليب :

ينبغي على الإدارة العربية تطوير ممارساتها وأساليبها في مجـال الموارد البشرية لتشمل ما يلي :

١. إعداد خطة الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحددت معايير الأداء لها .

٢. البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل ، وتخطيط عمليات الاستقطاب إما ذاتيا أو بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة .

٣. تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية ، وتحديد معـــايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التـــي تتوفــر لــها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين والتســـكين في الوظائف .

٤. تخطيط وتنفيذ برامج التهيئة والتدريب الأولي للعـــاملين الجــدد بـــهدف تعريفـــهم بالمنظمة ونظمها ومساعدتهم على التكيف معها .

٥. المساعدة في تخطيط الأداء [مع الإدارات المعنية] بتحديد معايير الأداء المســتهدفة من شاغل الوظيفة أي الأهداف الواجب عليه تحقيقها ، وشروط ومواصفـــات الأداء المتميز .

٦. تخطيط المسار الوظيفي Career Path وتحديد متطلبات التـــدرج عــبر المســار ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة .

٧. تخطيط هيكل الرواتب والمزايا التي يحصل عليها شاغل الوظيفة في ضــوء التقييــم الموضوعي للوظائف Job Evaluation الذي يحدد القيم النسبية للوظائف [بغـض النظر عن شخصيات من يشغلونها] عملا بمبدأ ..

الراتب للوظيفة وليس للشخص

٨. المشاركة في تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي ، وتطبيق نظم الثواب والعقاب .
٩. تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس ، واقتراح سبل تطوير الأداء .
١٠. تخطيط وتنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية للأفراد .
١١. تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير.
١٢. المساهمة في تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين واستثمار الفعالية المضافة عن عمل الفريق .
١٣. تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد ، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة .
١٤. تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي داخل المنظمة يسهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم .

<u>والهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى إلى تحقيقه نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية الحديثة هو :</u>

تحقيق التوافق إلى الحد الأقصى بين خصائص ومواصفات الفرد ورغباته ، وبين متطلبات أداء العمل ونظم وأساليب وأهداف المنظمة لتحقيق الإنتاجية والربحية والنمو للمنظمة ، وتحقيق الرضا والتقدم للفرد .

المراجع

أولا : المراجع العربية :

١. الجمعية العربية للإدارة : ١٩٩٥ ، حصيلة الملتقى العربي الأول للتدريب حـــــول " إشكالية التدريب في الوطن العربي " .

ثانيا : المراجع الأجنبية

1. Albrecht, K,1994 : THE NORTHBOUND TRAIN,AMCOM,AMA,N. Y,
2. Badaracco,J.L.Jr.,1991 : THE KNOWLEDGE LINK,How Firms Compete Through Strategic Alliances, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
3. Bolman,L.C.,and Deal T.,E.,1991:REFRAMING ORGANIZATIONS, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
4. Burrus,D.,1993 : TECHNO TRENDS, Harper Business
5. Davis S., and Davidson, B., 1991 : 2020 VISION, Simon & Schuster, N.Y.
6. Davis,S., 1987 : FUTURE PERFECT , Addison-Wesley Publishing Co., INC.
7. Drucker , P.F., 1985 : INNOVATION AND ENTERPRENEURSHIP PRACTICE AND PRINCIPLES,Perennial Liberary, Harper & Row Publishers., N.Y.
8. -----------,1989 : THE NEW REALITIES, Perennial Liberary, Harper & Row Publishers., N.Y.
9. Eccles, R.G and Nohria,N.,1992 , BEYOND THE HYPE, REDISCOVERING THE ESSENCE OF MANAGEMENT , Harvard Business School Press .
10. Forester, T, 1985 : THE INFORMATION TECHNOLOGY REVOLUTION , The MIT Press, Cambridge, Mass.

10.Hammer , M., and Champy , J., 1993 : REENGINEERING THE CORPORATION, Harper Business .

12. Handy , C., 1989 : THE AGE OF UNREASON , Harvard Business School Press , Boston , Mass .

13. Imai , M., KAIZEN , 1986 : McGraw-Hill Publishing Co., N.Y .

14. Keen , P., G . W., 1991 : SHAPING THE FUTURE , Harvard Business School Press Boston , Mass .

15. -----------., 1991 : EVERY MANAGER'S GUIDE TO INFORMATION TECHNOLOGY, Harvard Business School Press Boston , Mass .

16. King , S ., 1995 : " Developing People : A Strategy For Competitive Advantage " : Hosp Material Managent Quarerty , 16 (4) , 41 - 47

17. Leebaert , D., (ed) 1991 : TECHNOLOGY 2001 , THE FUTURE OF COMPUTING AND COMMUNICATIONS , The MIT Press, Cambridge, MASS .

18. Naisbitt, J. & Aburdene , P., 1990 : MEGATRENDS 2000 , William Morrow and co.. INC N. Y .

19. Naisbitt, J., 1994 : GLOBAL PARADOX , William & Co . Co . INC ., N.Y.

20. Mintzberg , H., & Quinn, J. B., 1991 : THE STRATEGY PROCESS , Prentice-Hall , Inc., ---------------., 1985 : RE-INVENTING THE CORPORATION , Warner Books .

21. Nadler , L., and Z., (eds) 1990 : The Handbook of Human Resource Development , John Wiley & Sons .

22. Parahalad , C, K., and Hamel , G., 1994 : COMPETING FOR THE FUTURE, Harvard Business School Press, Boston , Mass .

23. Pascale R.,T., 1991 : MANAGING ON THE EDGE, Simon & Schuster , N. Y.

24. Peters, T. J., and Waterman, R. H. Jr., 1992 : IN SEARCH OF EXCELLENCE, Harper & Row , N. Y.

25. ------------., and Austin , N., 1985 : APASSION FOR EXCELLENCE ., Warner Books,

26. -----------., 1992 : LIBERATION MANAGEMENT , Macmillan , London .

27. ------------., 1994, THE TOM PETERS SEMINAR , Vintage Books, N. Y.

28. Pfeffer, J., 1992 : MANAGEMENT WITH POWER , Harvard Business School Press, Boston, Mass .

29. Porter , M . E. 1992 : COMPETITIVE ADVANTAGE, The Free Press, N. Y.

30. Quinn, J . B., 1992 : INTELLIGENT ENTERPRISE, The Free Press, N. Y.

31. Thompson. J. L., 1990 : STRATEGIC MANAGEMENT , Chapman & Hall , London .

32. Robinson A. , G., and Ster S . , 1995 : " Strategic National HRD initiatives : Lesson for the Management Training Program of Japan " Human Resource Development Quarterly , Vol , 6 no . 2 Summer .

33. Swanson , R . A ., 1995 " Human Resource Development : Performance is the Key " Human Resource Development Quarterly , vol . 6 no . 2 Semner .

التنافسية

سمة نظام الأعمال الجديد

أ.د. علي السلمي

١ . مقدمـــــــــة :

- متغيرات وتحولات وتوجهات ... أفرزت " نظام أعمال جديد " .
- التنافسية " سمة أساسية في نظام الأعمال الجديـــــــــد .
- تمثل " التنافسية " تحدياً متزايد الخطـــــــــــــورة .

❖ السؤال الرئيسي هو كيف تواجـــه منظمـــات الأعمـــال العربيـــة التحـــــدي ؟ .

❖ والإجابة لن تكون إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديـدة وما تنتجه من فرص ، وما تفرضه من قيود ومخاطر .

الإدارة الاستراتيجية

إدارة التنافسيـــــــــــــــــــة

٢ . سمات نظام الأعمال الجديد :

- انفتاح الأسواق وانهيار الحواجـــــــــــــــــز .
- تحول معنى السوق التقليدي ... إلى السوق الإلكتروني .
- الترابط والعلاقات الشبكيـــــــــــــــــــة .
- الآنية في المعامـــــــــــــــــلات .
- سيادة المعاملات الإلكترونية في أسواق المـــــــال .
- سيادة الاتجاه نحو منظمة الأعمال الصغيـــــــــرة .
- الاتجاه نحو تكوين التحالفات بين الشركات والمنافسين .
- التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المرنة المستندة إلى المعلومـــات وعمل الفريق

INFORMATIN-BASED TEAM-BASED

LEARNING ORG.

- التوجه نحو اللامركزية وتكوين " وحدات الأعمال الاستراتيجية " .

- التوجه نحو " العالميـــــة " GLOBALIZATION .

- الاستخدام الكثيف للتكنولوجيات الجديدة والمتجـــددة .

- استثمار الوقت وتخفيض الزمن المستنفذ فـــي الأداء .

TIME-BASED MANAGEMENT

- التوجه نحو الخصخصـــــــــــــــــــــــة .

- الاهتمام بالجودة الشاملــــــــــــــــــــة .

- العناية بالمورد البشري واســـتثمار الطاقـــة الذهنيـــة للأفـــــــــــراد

BRAIN POWER

- المرونة والتخلص من الأنماط والهياكل التقليديـــــة .

- انخفاض القيمة النسبية للمواد والخامات الطبيعيـــة .

- الجمع بين خصوصية التصميم ومزايا الإنتاج الكبير .

MASSCUSTOMIZATION

التنافسيـــــــة

هي السمة الغالبـــــــة

٣. انعكاسات خصائص نظام الأعمال الجديدعلى منظمات الأعمال:

- اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتـــــــــــــــــوح .
- التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أســـاليب مرنـــة ومتطـــورة مـــع متغيرات السوق .
- التحرر من أسر الخبرة الماضية .. والانطلاق نحو المستقبـــــــــــل .
- الاهتمام بالبحوث والتطوير لتنمية منتجات وخدمات وأساليب جديـــــدة .
- إدراك أهمية الارتباط بالســـــــــــــــــــــــــــوق .
- الاهتمام بإرضاء العميـــــــــــــــــــــــــــــــــــل .

البحث عن التميز لاكتساب

" القـــــــدرة التنافسيـــــــــــة " .

٤ . التنافسية سمة نظام الأعمال الجديد :

أسباب التنافسية :

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمـــي .
- وفرة المعلومات عن السوق ومتغيراتـــــه .
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومــــــــات .
- تعدد البدائل أمام متخذي القــــــــرارات .
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التكنولوجية .
- انخفاض تأثير المحددات والقيود التقليدية ... تحول السوق إلـــى ســـوق مشترين ... تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في الســـوق ... من خلال اكتساب .. قدرة تنافسية .

ما هي الميزة التنافسية ؟ :

هي المهارة أو التكنولوجيا أو المورد المتميز الذي يحقق للإدارة :

(١) إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون .

(٢) تأكيد التميز والاختلاف عن المنافسيـــــــــــن .

مظاهر الميزة التنافسية :

- الجودة الأعلـــــــــــــــــــــــــــــى .
- الوقت الأمثـــــــــــــــــــــــــــــل .
- العناية الأفضل بالعميـــــــــــــــــــل .
- المرونة في النظـــــــــــــــــــــــم .
- العلاقات الأكفأ بالمورديـــــــــــــــن .
- التكلفة الأقـــــــــــــــــــــــــــل .

القدرة التنافسية نظام متكامل :

تضم القدرات التنافسية للمنظمة مجموعة القدرات التالية :

- القدرة المعلوماتيـــــــــــــــــة .
- القدرة التنظيميـــــــــــــــــة .
- القدرة الإنتاجيـــــــــــــــــة .
- القدرة التمويليـــــــــــــــــة .
- القدرة التسويقيـــــــــــــــــة .
- القدرة البشريـــــــــــــــــة .
- القدرة القياديـــــــــــــــــة .

السمات المميزة للتنافسية الجديدة :

- خلق الفرص الجديـــــــــــــــــــــــــــــــــــــدة .
- اختراق مجال تنافسي جديـــــــــــــــــــــــــــــــد .
- تكوين رؤية جديدة للمستقبـــــــــــــــــــــــــــــل .
- البحث عن الفرص الهائلـــــــــــــــــــــــــــــــــة .

MEGA OPPORTUNITIES

مبادئ التنافسية الجديدة :

- المستقبل ليس امتداد للماضـــــــــــــــــــــــــي .
- المنافسة الحقيقية على السوق الذي لم ينشأ بعـــــــــــد .
- المنافسة هي مواجهة شاملــــــــــــــــــــــة .
- المنافسة تعتمد على العمل المترابط للمنظمـــــــــــــــة.
- الحاجة إلى ابتكار وتنمية القدرات باستمرار لتغذية المنافسة .
- ضغط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديـــــــــــــــدة .
- عدم الوضوح وافتقاد الاستقرار من سمات التنافسية الجديدة .
- التنافسية الجديدة عملية تراكمية تمر خلال مراحل نمـــــو :

(٥) توظيف القدرة التنافسيـــــــــــــــــــة .

(٣) بناء القدرة التنافسيـــــــــــــــــــة .

(٣) بناء القدرات الأساسية للمنظمـــــــــــــــة .

(٢) التخطيط الاستراتيجـــــــــــــــــي .

(١) دراسة الظروف المحيطـــــــــــــــة .

كيف تتكون القدرة التنافسية ؟ :

- القدرة التنافسية محصلة الاستثمار الكفء للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية للمنظمة .
- يمكن بناء [وتحسين] القدرة التنافسية بتحسين الموارد كماً ونوعاً وتعظيم العائد منها RESOURCE LEVERAGE :

❖ التركيز .

❖ التراكم .

❖ المزج .

❖ المحافظة .

❖ الاستعادة .

- يمكن كذلك تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل الأنشطة :

  - إعادة الهندسـة .
  - إعادة الهيكلـة .
  - التنفيـذ .
  - الجودة الشاملـة .
  - التطوير المستمـر .

- تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشـر مـع المنافسـين فـي البيئـة التنافسية :

  - إضعاف المنافسين [التحالف – الاستيعاب] .
  - الالتحام بالمورديـن .
  - تغيير طبيعة المنافسة [تعديل الصناعـة] .

- العناصر الفعالة في تكوين وتنمية القدرة التنافسية :

❖ التكنولوجيـــــــــــــــــــــــــــــا .

❖ العنصر البشـــــــــــــــــــــري .

❖ الاستمرار والاستدامة في القـــدرة التنافســية [صيانـــة القـــدرة التنافسيـــــــــــــــــــــة] .

***

❖ تحديد رؤية مستقبلية للفـــــــــــــــــــــــرص .

❖ اختيار أهداف طموحـــــــــــــــــــــــة .

❖ تعظيم العائد من الموارد المتاحـــــــــــــــــة .

❖ تطوير وإعادة هندسة الأنشطة والعمليـــــــــــات .

❖ تنمية القدرات الأساسيـــــــــــــــــــــة .

❖ إعادة تكوين البيئة التنافسية وتحوير الصناعـــــة .

٦ . إدارة المنافسة Competition Management :

استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في توجيــــه النشــاط التنافســي للمنظمة [تطبيق مفاهيم الإدارة في عملية التنافسية] ويتضمن ذلك :

- تحديد المستوى المطلوب من التنافسيــــــــــــــة .
- قياس المستوى الفعلي للتنافسيــــــــــــــة .
- معالجة الفجوة التنافسيــــــــــــــة .

مجموع السلع	% من إجمالي المبيعات	هيكل السوق			أهم العملاء			المنافسة			توقعات التغير في السوق
		قطاع أعمال	مستهلكين	موزعين وشرائح أخرى	محلي	قومي	دولي	محلية	قومية	دولية	

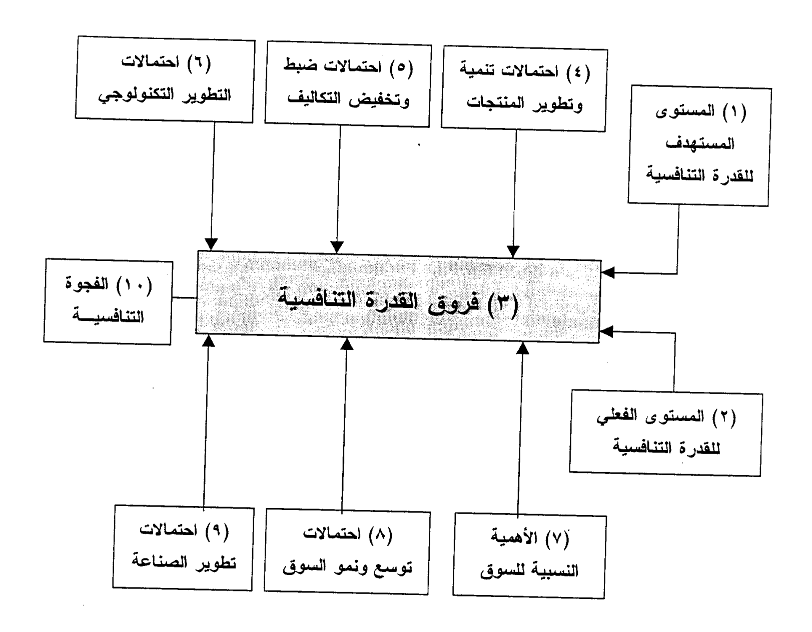
موقف المنافسة :

المؤشر	درجة الأهمية *	موقف أداء شركة **	أهم المنافسين
ـ السعر			
ـ وقت التسليم			
ـ شروط الدفع			
ـ			
ـ			
ـ			
ـ			
ـ			
ـ			
ـ			

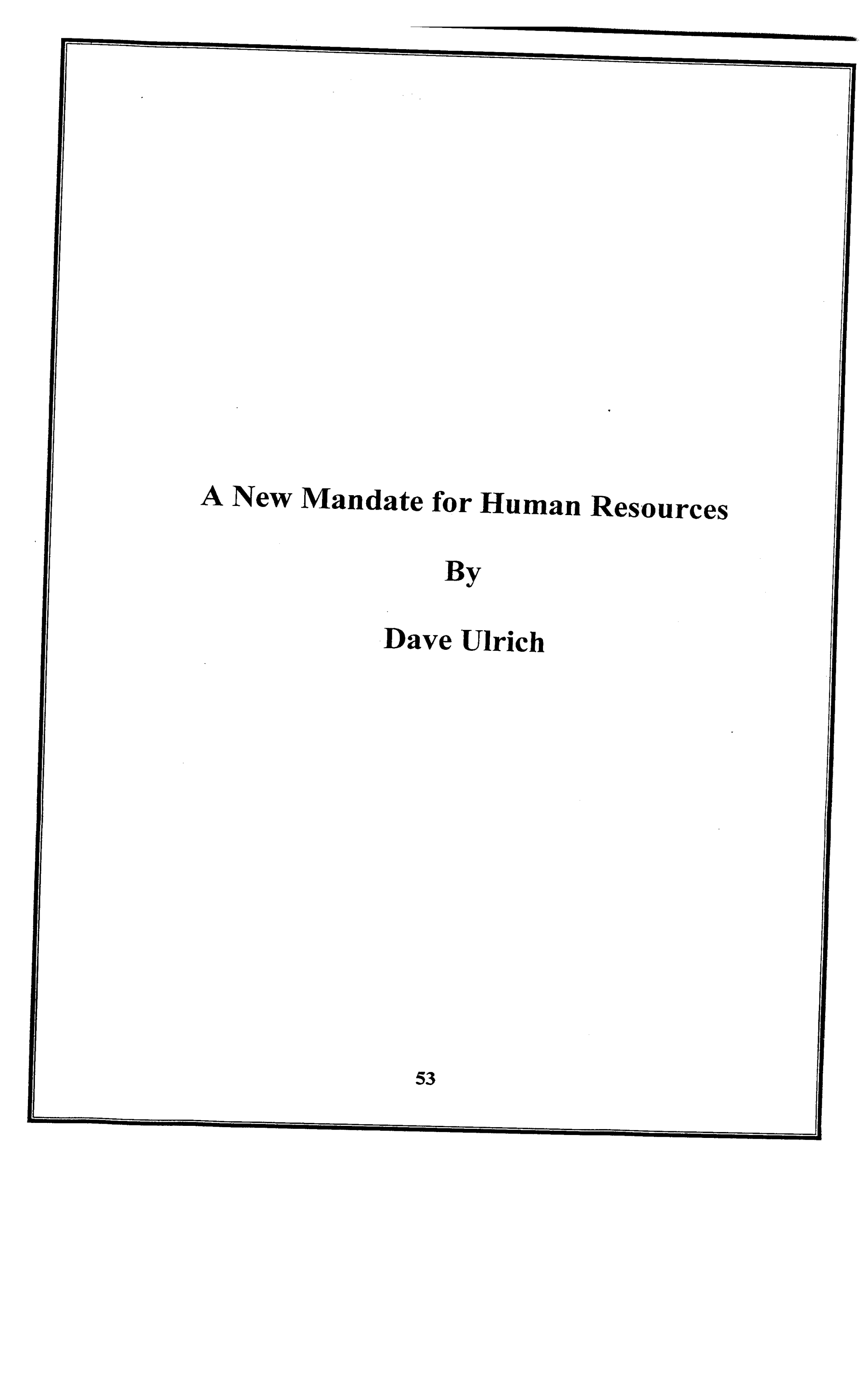
* ١ = غير مهم .. ٥ = مهم جدا .

** ١ = أداء ضعيف ٣ = أداء متوسط ٥ = أداء مميز

نموذج الفجوة التنافسية :



البيئة التنافسية [كلية / إقليمية / عالمية]



A New Mandate for Human Resources

By

Dave Ulrich

SHOULD WE do away with HR? In recent years, a number of people who study and write about business - along with many who run businesses have been debating that question The debate arises out of serious and widespread doubts about HR's contribution to organizational performance. And as much as I like HR people - I have been working in the field as a researcher professor, and consultant for 20 years - I must agree that there is good reason for HR's beleaguered reputation. It is often ineffective incompetent, and costly; in a phrase, it is value sapping. Indeed, if HR were to remain configured as it is today in many companies, I would have to answer the question above with a resounding "Yes - abolish the thing!"

But the truth is, HR has never been more necessary. The competitive forces that managers face today and will continue to confront in the future dernand organizational excellence. The efforts to achieve such excellence - through a focus on learning, quality, teamwork, and reengineering - are driven by the way organizations get things done and how they treat their people. Those are fundamental HR issues. To state it plainly: achieving organizational excellence must be the work of HR.

The question for senior managers, then, is not should we do away with HR? The answer is: create an entirely new role and agenda for the field that focuses it not on traditional HR activities, such as staffing and corn-pensation, but on outcomes. HR should not be defined by what it does but by what it delivers results that enrich the organization's value to customers, investors, and employees.

More specifically, HR can help deliver organizational excellence in the following four ways.

- First HR should become a partner with senior and line managers in strategy execution, helping to move planning from the conference room to the marketplace.

HR's activities appear to be - and often are – disconnected from the real work of an organization

- **Second, it should become an expert in the way work is organized and executed, delivering administrative efficiency to ensure that costs are reduced while quality is maintained.**

- **Third, it should become a champion for employees, vigorously representing their concerns to senior management and at the same time working to increase employee contribution; that is, employee's commitment to the organization and their ability to deliver results.**

- **And finally, HR should become an agent of continuous transformation, shaping processes and a culture that together improve an organization's capacity for change.**

Make no mistake: this new agenda for HR is a radical departure from the status quo. In most companies today, HR is sanctioned mainly to play policy police and regulatory watchdog. It handles the paperwork involved in hiring and firing, man-ages the bureaucratic aspects of benefits, and administers compensation decisions made by others. When it is more empowered by senior management, it might oversee recruiting, manage training and development programs, or design initiatives to increase workplace diversity. But the fact remains. the activities of HR appear to be - and often are -disconnected from the real work of the organization. The new agenda, however, would mean that every one of HR activities would in some concrete way help the company better serve its customers or otherwise increase shareholder value.

Can HR transform itself alone? Absolutely not. In fact, the primary responsibility for transforming the role of HR belongs to the CEO and to every line manager who must achieve business goals. The reason? Line managers have ultimate responsibility for both the processes and the outcomes of the company. They are answerable to shareholders for creating economic value, to customers for creating product or service value, and to employees for creating workspace value. It follows that they should lead the way in fully integrating HR into the cornpany's real work. Indeed, to do so, they must become HR champions themselves. They must acknowledge that competitive success is a function of organizational excellence. More important, they must hold HR accountable far delivering it.

Of course, the line should not impose the new agenda on the HR staff. Rather operating managers and HR managers must form a partnership to quickly and completely reconceived and reconfigure the function - to overhaul it from one devoted to activities to one committed to outcomes. The process will be different in every organization, but the result will be the same: a business era in which the question Should we do away with HR? will be considered utterly ridiculous.

Why HR Matters Now More Than Ever

regardless of their industry, size, or location, companies today face five critical business challenges. Collectively, these challenges require organizations to build new capabilities .Who is currently responsible for developing those capabilities? Every one-and no one. That vacuum :

Globalization. Gone are the days when companies created products at home and shipped them abroad "as is." With the rapid expansion of global markets, managers are struggling to balance the paradoxical demand to think globally and act locally. That imperative requires them to move people, ideas, products, and information around the world to meet local needs. They must add new and important ingredients to the mix when making strategy: volatile political situations, contentious global trade issues, fluctuating exchange rates, and unfamiliar cultures. They must be more literate in the ways of international customers, commerce, and competition than ever before. In short, globalization requires that organizations increase their ability to learn and collaborate and to manage diversity, complexity, and ambiguity.

Profitability through growth. During the past decade, most western companies have been clearing debris, using downsizing, reengineering, de-layering, and consolidation to increase efficiency and cut costs. The gains of such yard work, however, have largely been realized, and executives will now have to pay attention to the other part of the profitability equation: revenue growth.

The drive for revenue growth, needless to say, puts unique demands on an organization. Companies seeking to acquire new customers and develop new products must be creative and innovative, and must encourage the free flow of information and shared learning among employees. They must also become more market focused - more in touch with the fast changing and

disparate needs of their customers. And companies seeking growth through mergers, acquisitions, or joint venture require other capabilities. Such as the finely honed skills needed to integrate different organizations' work processes and cultures.

Technology. From videoconferencing to the Internet, technology has made our world smaller and faster. Ideas and massive amounts of information are in constant movement. The challenge for managers is to make sense and good use of what technology offers. Not all technology adds value. But technology can and will affect how and where work gets done in the coming years, managers will need to figure out how to make technology a viable productive part of the work setting. They will need to stay ahead of the information curve and learn to leverage information for business results. Other wise, they risk being swallowed by a tidal wave of data-not ideas.

Intellectual Capital. Knowledge has become a direct competitive advantage for companies selling ideas and relationships (think of professional service, software and technology-driven companies and an indirect competitive advantage for all companies attempting to differentiate themselves by how they serve customers. From now on, successful companies will be the ones that are the most adept at attracting, developing, and retaining individuals who can drive a global organization that is responsive to both its customers and the burgeoning opportunities of technology. Thus the challenge for organizations is making sure they have the capability to find, assimilate, develop, compensate, and retain such talented individuals.

Change, Change, and More Change Perhaps the greatest competitive challenge companies face is adjusting to - indeed, embracing - nonstop change.

They must be able to learn rapidly and continuously, innovate ceaselessly, and take on new strategic imperatives faster and more comfortably. Constant change means organizations must create a healthy

---

Dave Ulrich is a professor at the University of Michigan's School of Business in Ann Arbor. He is the author of Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results (Harvard Business School Press, 1997) .

discomfort with the status quo, an ability to detect emerging trends quicker than the competition, an ability to make rapid decisions and the agility to Seek new ways of doing business. To thrive, in other words, companies will need to be in a never-ending state or transformation, perpetually creating fundamental, enduring change.

HR's New Role

The five challenges described above have one overarching implication for business: the only competitive weapon left is organization. Sooner or later, traditional forms of competitiveness - cost, technology, distribution, manufacturing, and product features - can be copied. They have become table stakes. You must have them to be a player, but they do not guarantee you will be a winner .

In the new economy, winning will spring from organizational capabilities such as speed, responsiveness, agility, learning capacity, and employee competence. Successful organizations will be those that are able to quickly turn strategy into action; to manage processes intelligently and efficiently; to maximize employee contribution and commitment, and to create the conditions for seamless change .The need to develop those capabilities brings us back to the mandate for HR set forth at the beginning of this article. Let's take a closer look at each HR imperative in turn.

Becoming a Partner in Strategy Execution I'm not going to argue that HR should make strategy. Strategy is the responsibility of a company's executive team - of which HR is a member. To be full-fledged strategic partners with senior management, however HR executives should impel and guide serious discussion of how the company should be organized to carry out its strategy. Creating the conditions for this discussion involves four steps.

First HR should be held responsible for doing organizational architecture. In other words, it should identify the underlying model of the company's way of doing business. Several well-established frameworks can be used in this process. Jay Galbraith's star model for example identifies five essential organizational components: strategy, structure, rewards, processes, and people. The well known 7-S frame work created by Mckinsey & company distinguishes seven components in a company's architecture: strategy, structure, systems, staff, style, skills, and shared values.

It's relatively unimportant which framework the HR staff uses to define the company's architecture, as long as it's robust what matters more is that an architecture be articulated explicitly. Without such clarity, managers can become myopic about how the company runs - and thus about what drives.
Strategy implementation and what stands in its way. They might think only of structure as the driving force behind actions and decisions, and neglect systems or skills. Or they might understand the company primarily in terms of its values and pay inadequate attention to the influence of systems on how work-that is, strategy execution – actually gets accomplished.

Senior management should ask HR to play the role of an architect called into an already - constructed building to draw up its plans. The architect makes measurements; calculates dimensions; notes windows, doors and staircases; and examines the plumbing and heating infrastructures. The result is a comprehensive set of blueprints that contains all the building's parts and shows how they work together.

Next, KR must be accountable for conducting an organizational audit. Blueprints can illuminate the places in a house that require immediate improvement; organizational - architecture plans can be similarly useful. They are critical in helping managers identify' which components of the company must change in order to facilitate strategy execution. Again, HR's role is to shepherd the dialogue about the company's blueprints.

Consider a company, in which HR defined the organization's architecture in terms of its culture,
Competencies, rewards, governance, work processes, and leadership. The HR staff was able to use chat model to guide management through a rigorous discussion of "fit" - did the companyls culture fit its strategic goals, did its competencies, and so forth. When the answer was no HR was able to guide a discussion of how to obtain or develop what was missing. (For an example of the questions asked in this discussion, see the chart "From Architecture to Audit.")

From Architecture to Audit

After HR has determined the company's underlying architecture, it can use a framework like the one below to guide the organization through the discussion and debate of the audit process.

	Question	Rating (1-10)	Description of best practice	Gap between company's current practice and best practice
Shared mind-set	To what extent does our company have the right culture to reach it's goals?			
Competence	To what extent does our company have the required knowledge, skills, and abilities?			
Consequence	To what extent does our company have the appropriate measures, rewards, and incentives?			
Governance	To what extent does our company have the right organizational structure, communications systems, and polices?			
Capacity for change	To what extent does our company have the ability to improve work processes to change, and to learn?			
Leadership	To what extent does our company have the leadership to achieve it's goals?			

The third role for HR as a strategic partner is to identify methods for renovating the parts of the organizational architecture that need it. In other words, HR managers should be assigned to take the lead in proposing, creating, and debating best practices in culture change programs, for example, or in appraisal and reward Systems. Similarly, If strategy implementation requires, say, a team-based organizational structure, HR would be responsible for
bringing state-of-the-art approaches for creating this structure to senior management's attention.

Fourth and finally, HR must take stock of its own work and set clear priorities. At any given moment, the HR staff might have a dozen initiatives in its sights, such as pay-for-performance, global teamwork, and action-learning development experiences. But to be truly tied to business outcomes HR needs to join forces with operating managers to systematically assess the impact and importance of each one or these initiatives. Which ones are really aligned with strategy implementation? Which ones should receive attention immediately, and which can wait? Which ones, in short are truly linked to business results?.

Because becoming a strategic partner means an entirely new role for HR, it may have to acquire new skills and capabilities.
Its staff may need more education in order to perform the kind of in-depth analysis an organizational audit involves, for example. Ultimately, such new knowledge will allow HR to add value to the executive team with confidence. In time, the concept of HR as a strategic partner: will make business sense.

Becoming an Administrative Expert. For decades, HR professionals have been tagged as administrators. In their new role as administrative experts, however, they will need to shed their traditional image of rule-making policy police, while still making sure that all the required routine work in companies is done well. In order to move from their old role as administrators into their new role, HR staff will have to improve the efficiency of both their own function and the entire organization
.

Within the HR function are dozens of processes that can be done better, faster, and cheaper. Finding and fixing those processes is part of the work of the new HR. Some companies have already embraced these tasks, and the results are impressive. One company has created a fully automated and flexible benefits program that employees can manage without

paperwork; another has used technology to screen resumes and reduce the cycle time for hiring new candidates; and a third has created an electronic bulletin board that allows employees to communicate with senior executives. In all three cases, the quality of HR work improved and costs were lowered generally by removing steps or leveraging technology.

But decreased costs aren't the only benefit of HR's becoming the organization's administrative expert. Improving efficiency will build HR's credibility, which in turn will open the door for it to become a partner in executing strategy. Consider the case of a CEO who held a very low opinion of the company's HR staff after they sent a letter to job candidate offering a salary figure with the decimal point in the wrong place. (The candidate called the CEO and joked that she didn't realize the job would make her a millionaire. It was only after the HR staff proved they could streamline the organization's systems and procedures and deliver flawless administrative service that the CEO finally felt comfortable giving HR a seat at the strategy table.

HR executives can also prove their value as administrative experts by rethinking how work is done throughout the organization. For example1 they can design and implement a system that allows departments to share administrative services. At Amoco, for instance, HR helped create a shared-service organization that encompassed 14 business units. HR can also create centers of expertise that gather, coordinate and disseminate vital information about market trends, for instance, or organizational processes. Such groups can act as internal consultants, not only saving the company money but also improving its competitive situation.

Becoming an Employee Champion. Work today is more demanding than ever-employees are continually being asked to do more with less. And as companies withdraw the old employment contract, which was based on security and predictable promotions, and replace it with faint promises or trust, employees respond in kind. Their relationship with the organization becomes transactional. They give their time but not much more.

That kind of curtailed contribution is a recipe for organizational failure. Companies cannot thrive unless their employees are engaged fully. Engaged employees - that is, employees who believe they are valued-share ideas, work harder than the necessary minimum, and relate better to customers, to name just three benefits.

HR must now train line management in methods of achieving high employee morale.

In their new role, HR professionals must be held accountable for ensuring that employees are engaged - that they feel committed to the organization and contribute fully. In the past, HR sought that commitment by attending to the social needs of employees-picnics, parties, United Way campaigns, and so on. While those activities must still be organized, HR's new agenda supersedes them.

HR must now take responsibility for orienting and training line management about the importance of high employee morale and how to achieve it. In addition, the new HR should be the employees' voice in management discussions; offer employees opportunities to for personal and professional growth; and provide resources that help employees meet the demands put on them.

Orienting and training line management about how to achieve high employee morale can be accomplished using several tools, such as workshops, written reports, and employee surveys. Such tools can help managers understand the sources of low morale within the organization - not just specifically but conceptually. For instance HR might inform the line that 82% of employees feel demoralized because of a recent downsizing. That's useful. But more than that, HR should be responsible for educating the line about the causes of low employee morale. For instance, it is generally agreed by organizational behavior experts that employee morale decreases when people believe the demands put upon them exceed the resources available to meet those demands. Morale also drops when goals are unclear, priorities are unfocused, or performance measurement is ambiguous. HR serves an important role in holding a mirror in front of senior executives.

HR can play a critical role in recommending ways to ameliorate morale problems. Recommendations can be as simple as urging the hiring of additional support staff or as complex as suggesting that reengineering be considered for certain tasks. The new role for HR might also involve suggesting that more teams be used on some projects or that employees be given more control over their own work schedules. It may mean suggesting that line executives pay attention to the possibility that some employees are being asked to do boring or repetitive work. HR at Baxter Healthcare, for

example identified boring work as a problem and then helped to solve it by redesigning work processes to connect employees more directly with customers.

Along with educating operating managers about morale, HR staff must also be an advocate for employees-they must represent the employees to management and be their voice in management discussions. Employees should have confidence that when decisions are made that affect them (such as a plant closing), HR's involvement in the decision-making process clearly represents employees' views and supports their rights. Such advocacy cannot be invisible. Employees must know that HR is their voice before they will communicate their opinions to HR managers.

Becoming a Change Agent. To adapt a phrase, Change happens. And the pace of change today because of globalization, technological innovation, and information access, is both dizzying and dazzling. That said, the primary difference between winners and losers in business will be the ability to respond to the pace of change. Winners will be able to adapt, learn, and act quickly. Losers will spend time trying to control and master change.

The new HR has as its fourth responsibility the job of building the organization's capacity to embrace and capitalize on change. It will make sure that change initiatives that are focused on creating high-performing teams, reducing cycle time for innovation, or implementing new technology are defined, developed, and delivered in a timely way. The new HR can also make sure that broad vision statements (such as, We will be the global leader in our markets) get transformed into specific behaviors by helping employees figure out what work they can stop, start, and keep doing to make the vision real. At Hewlett- Packard HR has helped make sure that the company's value of treating employees with trust, dignity and respect translates into practices that, for example, give employees more control over when and where they work.

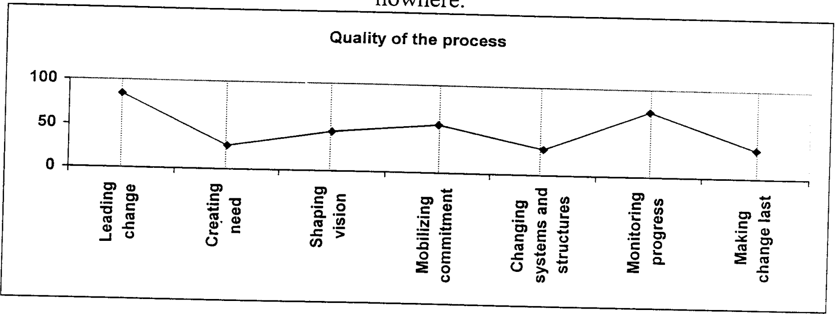
Change has a way of scaring people – scaring them into inaction. HR's role as a change agent is to replace resistance with resolve, planning with results, and fear of change with excitement about its

Change Begins By Asking
WHO, WHY, WHAT, AND HOW
HR staff at GE used this change model to guide a transformation process at the company

Key success factors for change	Questions to Assess and Accomplish The key success Factors for change
Leading change (Who is responsible?)	Do we have a leader... Who owns and champions the change? Who publicly commits to making it happen? Who will garner the resources necessary to sustain it?
Creating a shared need (Why do it?)	Do employees... See the reason for the change? Understand why it is important? See how it will help them and the business in the short term and long term?
Shaping a vision (what will it look like when we are done?)	Do employees.... See the outcomes of the change in behavioral terms (that is, in terms of what they will do differently as a result of the change)? Get excited about the results of accomplishing the change ? Understand how it will benefit customers and other stakeholders?
Mobilizing commitment (who else needs to be involved?)	Do the sponsors of the change... Recognize who else needs to be committed to the change to make it happen? Know how to build a coalition of support for the change? Have the ability to enlist support of key individuals in the organization? Have the ability to responsibility matrix to make the change happen?
Modifying systems and structures (How will it be institutionalized?)	Do the sponsors of the change... Understand how to link it to other HR systems such as staffing, training, appraisal, rewards, structure, and communication? Recognize the systems implications of the change?
Monitoring progress (How will it be measured?)	Do the sponsors of the change... Have a means of measuring its success? Plan to benchmark progress against both the results of the change and the process of implementing it?
Making it last (How will it get started ad last?)	Do the sponsors of the change... Recognize the first steps in getting started? Have a short-term and long-term plan to keep attention focused on the change? Have a plan to adapt the change over time?

PROFILE OF A CHANGE INITIATIVE IN DISTRESS

One company's HR professionals used this chart to help senior management understand why a high profile diversity initiative was going nowhere.



possibilities. How? The answer lies in the creation and use of a change model (For an example of a very effective change model, developed with and used extensively by GE, see the chart "Change Begins by Asking Who, Why, What, and How.") HR professionals must introduce such a model to their organizations and guide executive teams through it - that is, steer the conversation and debate that answers the multitude of questions it raises. The in model, the in short, must be a managerial tool championed by HR It helps an organization identify the key success factors for change and assess the organization's strengths and weaknesses regarding each factor. The process can be arduous, but it is one of the most valuable roles HR can play. As change agents, HR professionals do not themselves execute change - but they make sure that it is carried out.

Consider the case of a company whose senior management team announced that "valuing diversity" was a top priority in 1996. Six months into the year, the team acknowledged that the diversity initiative had received more rhetoric than action. The company's HR professionals asked the team to spend several hours profiling the diversity initiative using a change model. (See the graph "Profile of a Change Initiative in Distress.") The resulting analysis revealed that the diversity initiative would fall unless the senior management team explored several critical questions, among them: Why are we seeking diversity? What will be the benefit to the business and its customers? What is the ideal form of diversity for this organization? Who needs to be supportive and involved to make the initiative come to life? .

HR leaders spent several more hours with the management team guiding a conversation that answered those questions. Shortly afterward, they were able to present the team with an action plan for moving the diversity initiative forward. Thus HR did not decide what changes the organization was going to embrace, but it did lead the process to make them explicit.

Perhaps the hardest and most important challenge facing many companies in this era of flux changing their culture. In helping to bring about a new culture, HR must follow a four-step process:

- First, it must define and clarity the concept of culture change.
- Second, it must articulate why culture change is central to business success.
- Third, it must define a process for assessing the current culture and the desired new culture, as well as for measuring the gap between the two.
- And fourth, it must identify alternative approaches to creating culture change.

HR played an important part in changing the culture at Sears, which underwent a transformation of its business beginning in 1994. In facilitating that change, HR first took on the task of getting the organization to define and clarity the concept of culture. It helped lead the top 100 managers through discussions and debates of the questions, What are the top three things we want to be known for by our customers? And what do we do that is world class in those things? Ultimately, those conversations led to a consensus that Sears would define its culture as "the identity of the company in the minds of the best customers." In addition HR at Sears took on the responsibility of making the business case for a transformation of the company's culture. It compiled data showing that even a small increase in employee commitment and store profitability. The data illustrate conclusively that Sear's transformation affected employees, customers, and investors.

HR at Sears guided the company's culture change in numerous other ways The specific details, however, are not nearly as important as their implications. HR can be the architect of new cultures, but to do so, its purpose must be redefined. Virtually every imperative of the new mandate for HR requires such a redefinition. And for it to happen. Senior managers must lead the way.

When more is expected of the HR function a higher analogy of HR professional must be found

Four Changes for the Line

The new mandate for HR requires dramatic changes in how HR professionals think and behave. But perhaps more important. It also requires that senior executives change what they expect from HR and how they behave toward the HR staff. The following are four ways senior-operating managers can create an era in which HR is focused on outcomes instead of activities:

Communicate to the organization that the "soft stuff" matters. At Hewlett-Packard, managing people was one of the two hoshin (major objectives) of the CEO for 1997. At General Electric, CEO Jack Welch claims he spends 40% of this time on people issues. At Southern Company, senior managers are working to create an empowered organization to ensure faster and better decision making. The point? For HR to be taken seriously, senior managers must demonstrate that they believe typical HR issues - the soft stuff like culture change and intellectual capital - are critical to business success.

Operating managers can signal this belief in several ways They can talk seriously about how organizational capabilities create value for investors, customers and employees. They can invest the time needed to make sure organizational changes are debated and implemented. They can include HR professionals in strategy discussions and state explicitly that without the collaboration of HR, strategies are more hopes than realities, promises than acts, and concepts than results.

Explicitly define the deliverables from HR, and hold HR accountable for results. It is one thing to tell HR that it is responsible for employee contribution and quite another to set a specific goal - say, a 10% increase in employee morale as measured by a survey. And once such specific goals are set, consequences must follow if they are missed.

The new mandate for HR is like any other initiative in this way. A company has much a better chance of achieving its goals if senior managers state specifically what they expect from HR and then track, measure, and reward performance.

Invest in innovative HR practices. Like every other area of business, HR gets its share of new technologies and practices. And senior line executives should be always on the look out for such practices. Conferences and management literature are always good places to hear of new ways of approaching HR, but senior managers should also be aware of innovative HR practices going on at other companies and of new practices that are being advocated by respected consultants.

Investing in new HR practices is another way to signal to the organization that HR is worthy of the company's money and attention. It is also a way to make sure that HR has the tools, information, and processes that it needs to execute its new mandate.

As new practices are identified, line managers should expect HR to adapt to them not adopt them. Too often, after learning about an innovative idea, HR immediately tries to copy it wholesale. Such efforts often fail, and at a high emotional cost. Instead, investment in new HR practices should focus on learning not only what works elsewhere but also how a new practice should work in the company's unique competitive situation.

Upgrade HR professionals. Finally, the hardest but perhaps most important thing senior managers can do to drive forward the new mandate for HR is to improve the quality of the HR staff itself. Too often, HR departments are like computers made up of used parts. While the individual parts may work, they don't work well together. When more is expected of HR, a higher quality of HR professional must be found. Companies need people who know the business, understand the theory and practice of HR, can manage culture and make change happen, and have personal credibility. Sometimes, such individuals already exist within the HR function but need additional training. Other times, they have to be brought in from other parts of the company. In still other cases, they must be hired from outside.

Regardless, HR cannot expand its role in an organization without the requisite expertise. Becoming a strategic partner demands a degree of knowledge about strategy, markets, and the economy. Becoming an administrative expert demands some knowledge of reengineering, as well as the intricacies of what the line actually does. If HR is to effect real change, it must be made up of people who have the skills they need to work from a base of confidence and earn what too often it lacks- respect.

Hard Work Ahead

To meet the increased expectations of their organizations, HR professionals must begin to act professionally They must focus more on the deliverables of their work and less on just getting their work done. They must articulate their role in terms of the value they create. They must create mechanisms so that business results quickly follow. They must measure their effectiveness in terms of business competitiveness rather than employee comfort and lead cultural transformation rather than consolidate, reengineer, or downsize in order to turn a company around.

Senior executives who recognize the economic value and the benefit to their customers of intellectual capital and organizational capability need to demand more of the HR function. They need to invest in HR as if it were a business. And they must get beyond the stereotype of HR professionals as incompetent value-sapping support staff. It's time to destroy that stereotype and unleash HR's full potential.

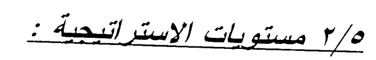
1- for more on the transformation of Sears, see The Employee-Customer-Profit Chain by Sears, by Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn, and Richard T. Quinn, in this issue of HBR

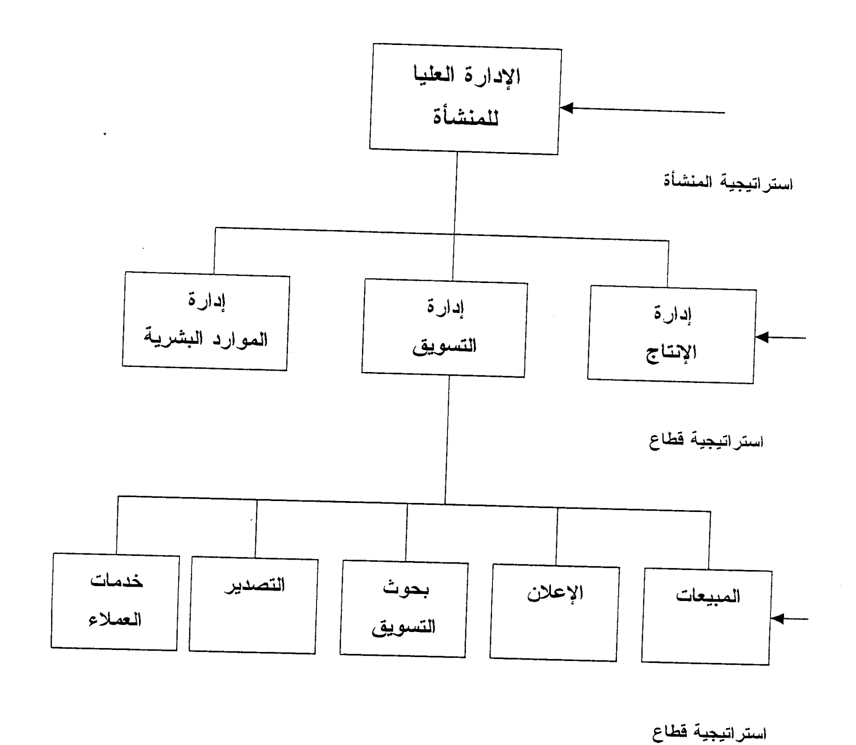
Reprint 98III To 0rder reprints; see the last page of this issue

الملامح الأساسية

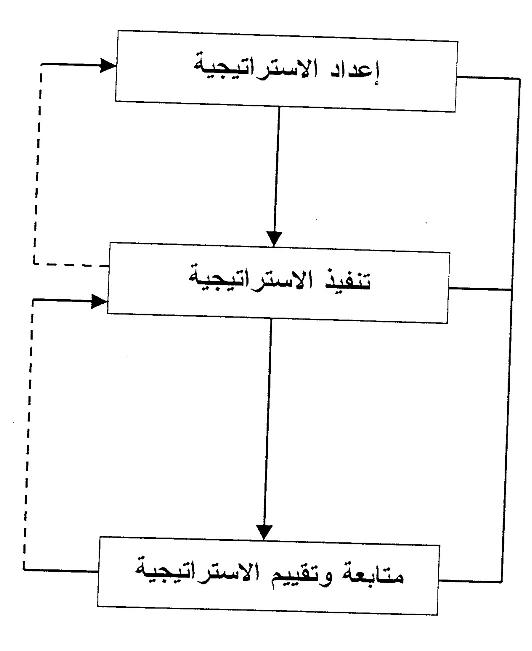
للإدارة الاستراتيجيـــــــــــة

أ.د. علـــي السلمـــي

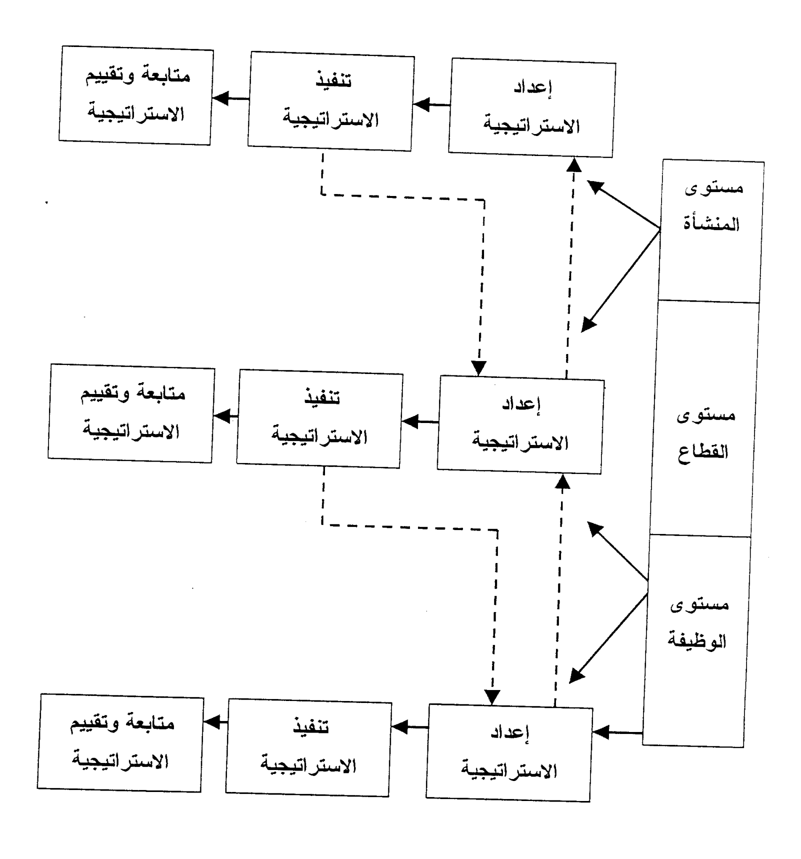

٢/٥ مستويات الاستراتيجية :


الإدارة العليا
للمنشأة
استراتيجية المنشأة
إدارة
الإنتاج
إدارة
التسويق
إدارة
الموارد البشرية
استراتيجية قطاع
المبيعات
الإعلان
بحوث
التسويق
التصدير
خدمات
العملاء
استراتيجية قطاع

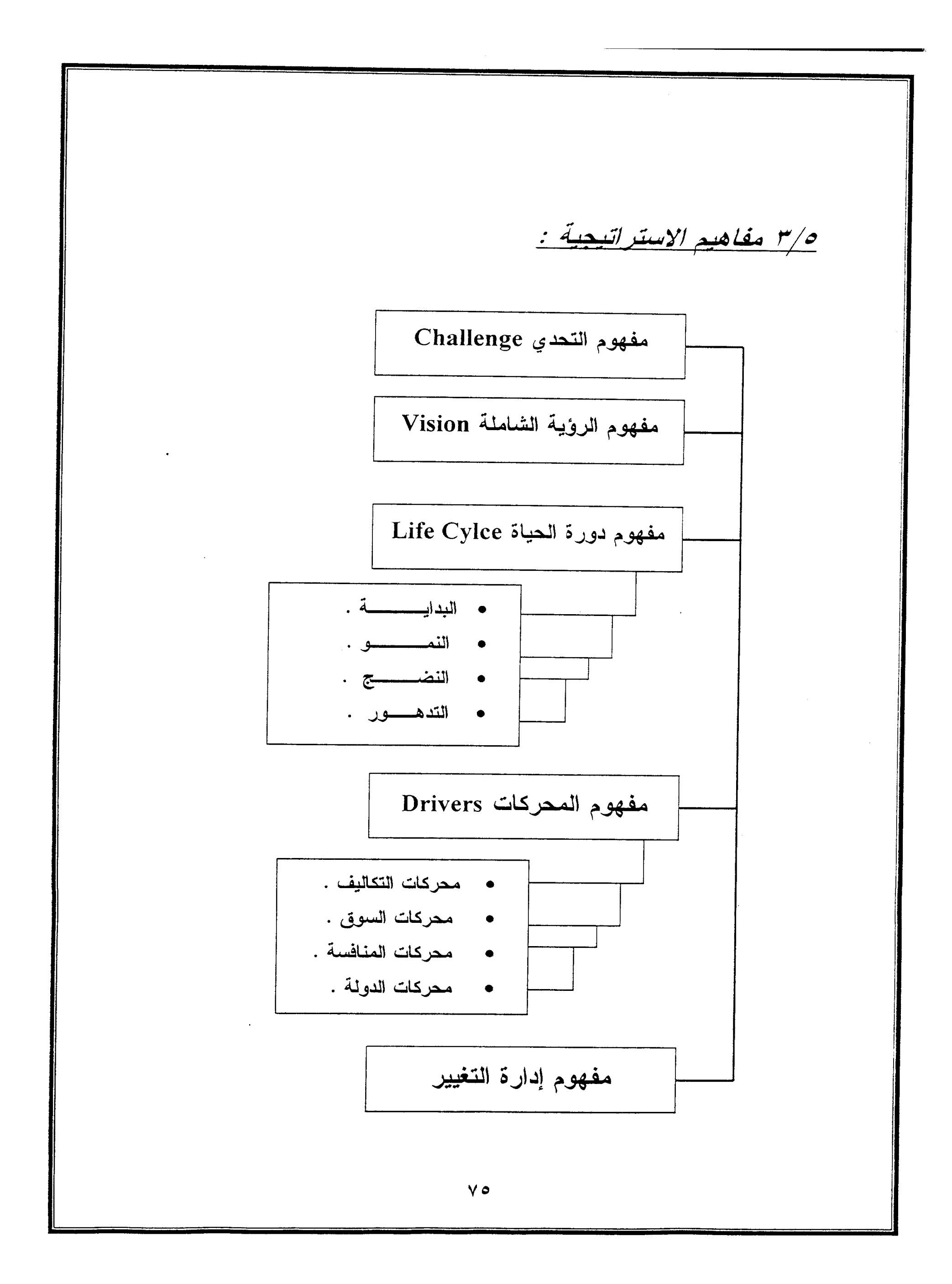
مراحل الاستراتيجية :



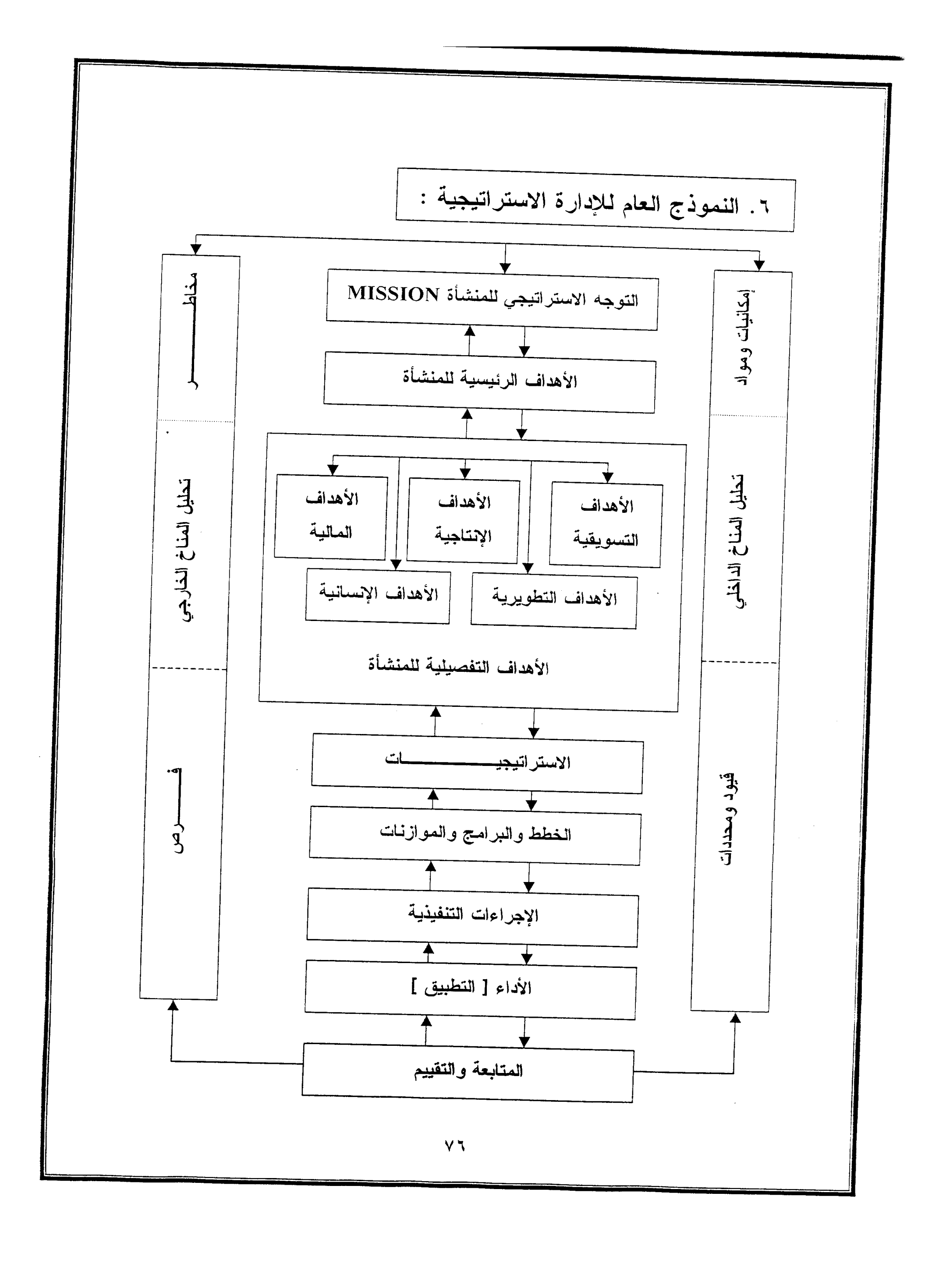
مراحل الاستراتيجية في مستوياتها المختلفة :



٣/٥ مفاهيم الاستراتيجية :



٦. النموذج العام للإدارة الاستراتيجية :



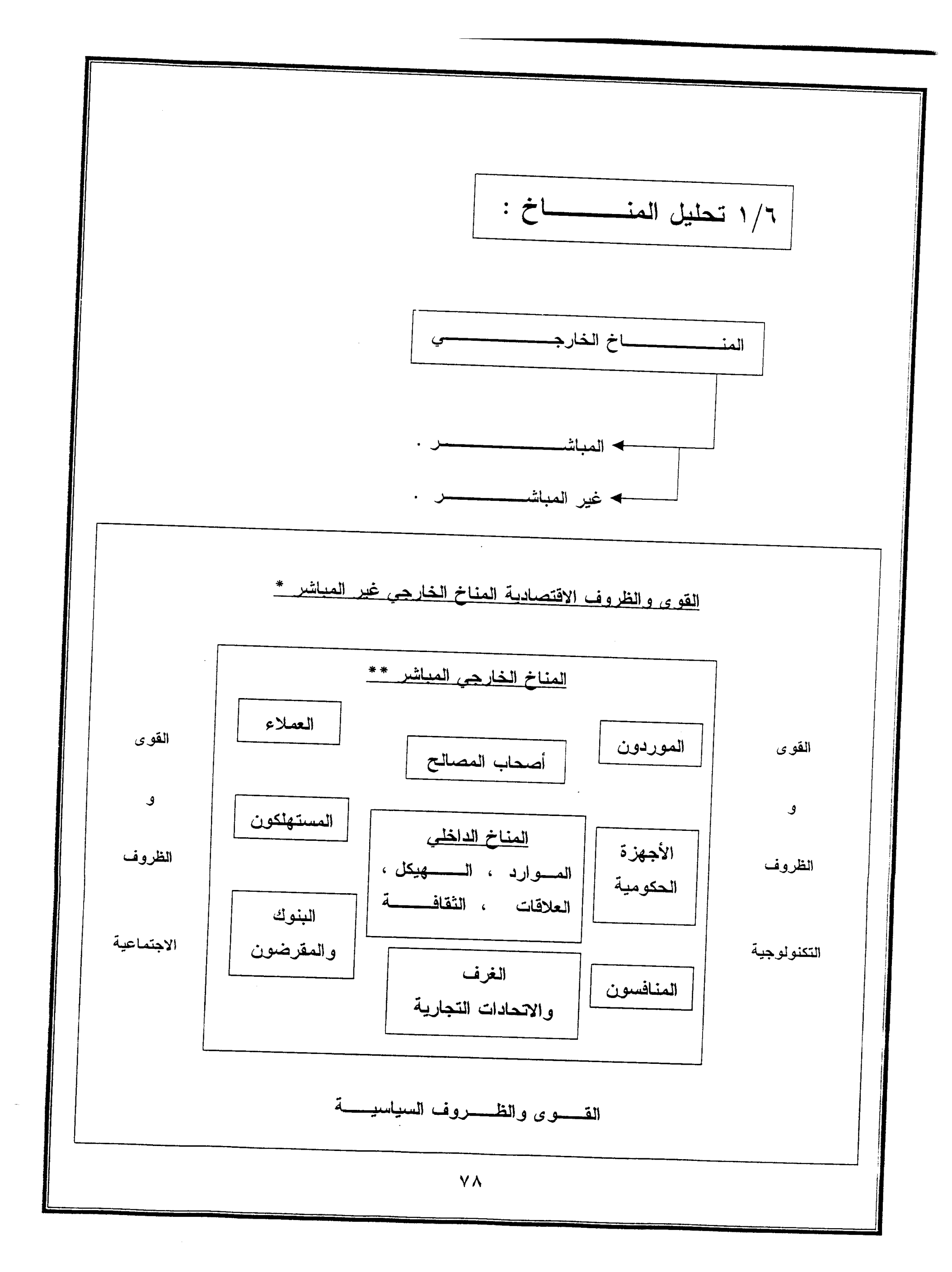
استراتيجيات التعامل مع التغيير :

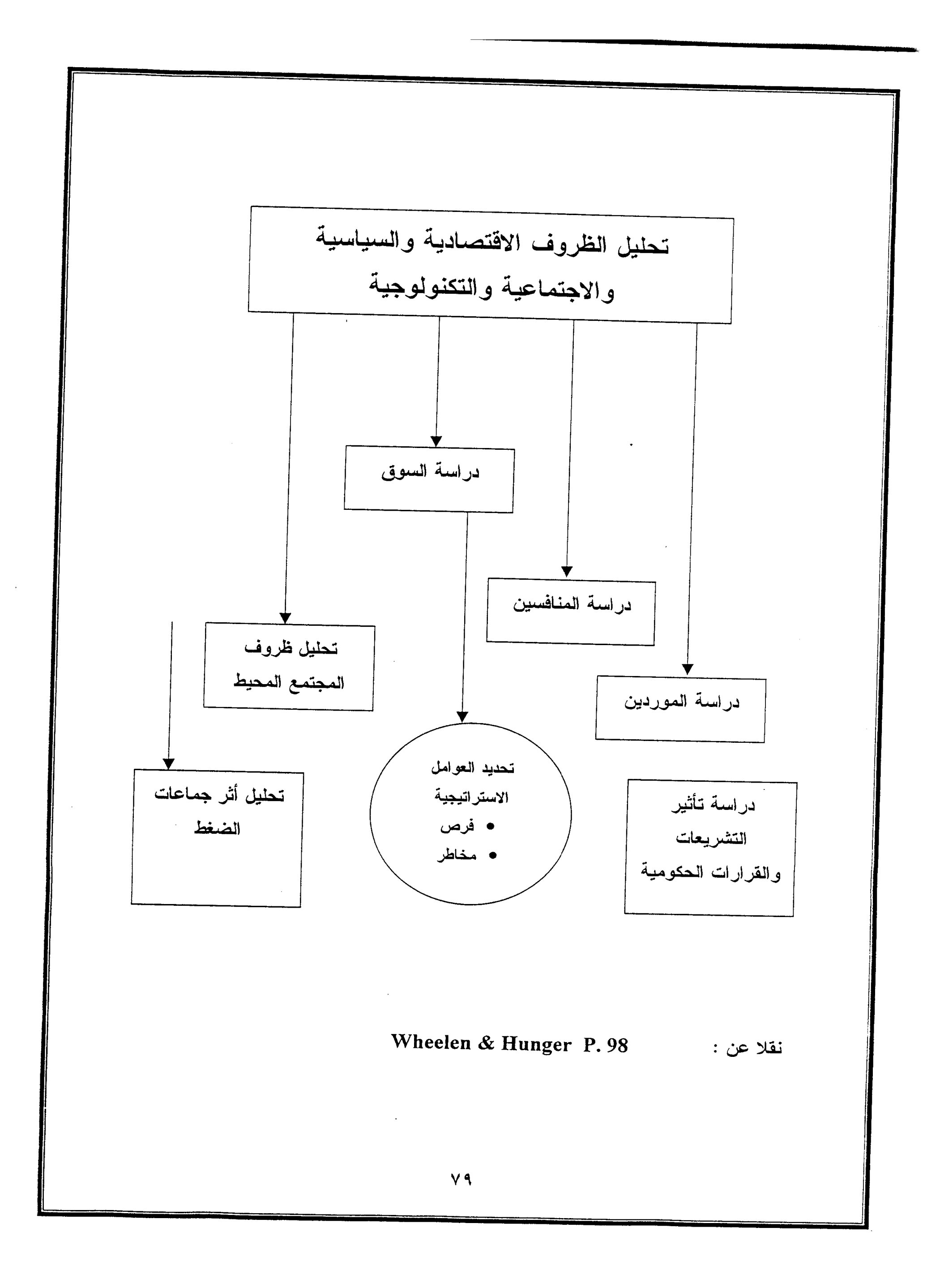
- استراتيجية هجومية لاقتناص الفـــــرص .
- استراتيجية هجومية لمواجهة المخاطـــر .
- استراتيجية دفاعية للمحافظة على الموقف .
- استراتيجية دفاعية للحماية من الضغـــوط .
- استراتيجية انهزاميـــــــــــــــــة .
- استراتيجية الحل الوسط [توفيقيـــــة] .

أو أي مزيج من هذه الاستراتيجيات

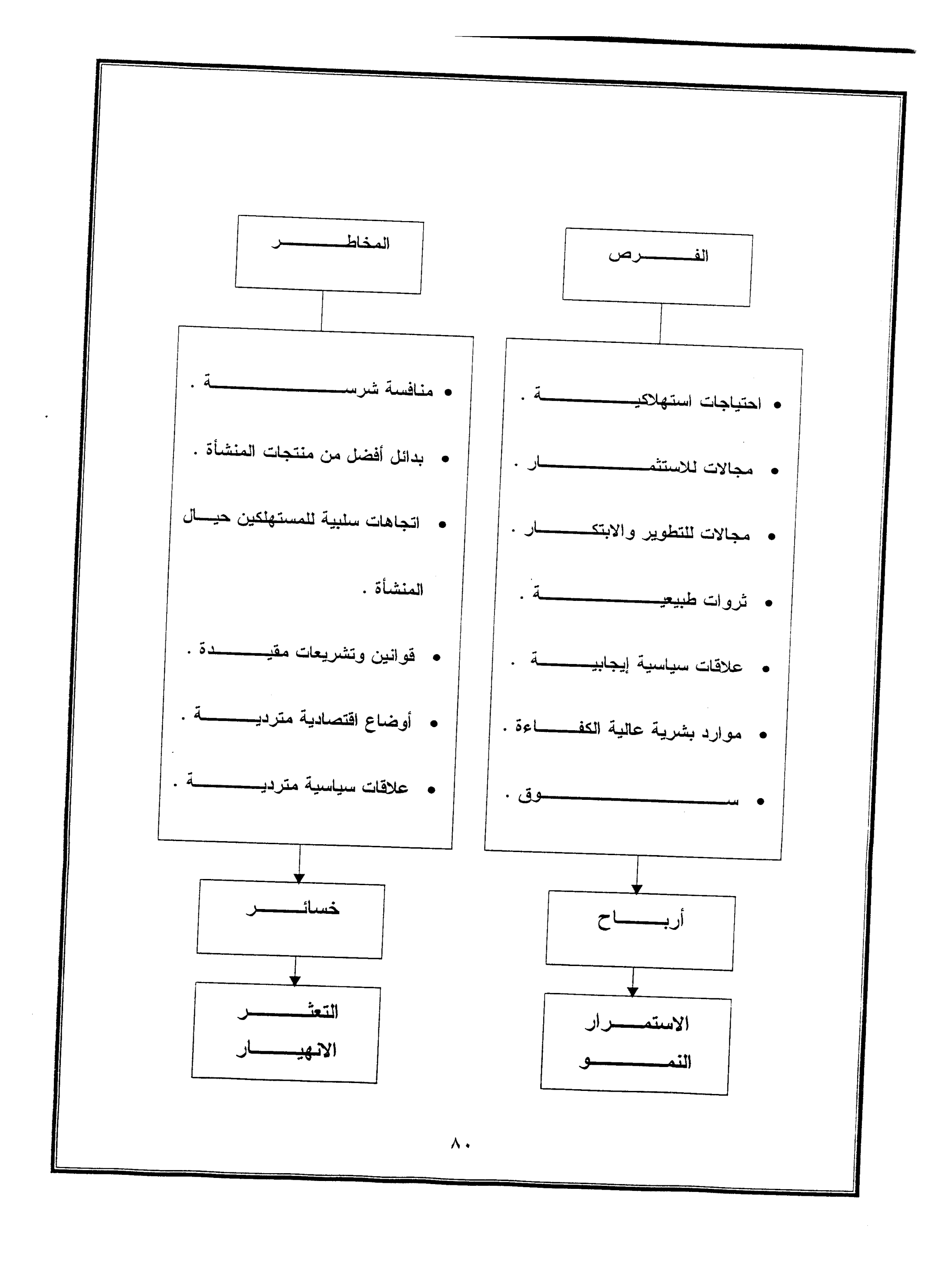
العامل الحاسم في تقرير نوع الاستراتيجية

- ← القوة النسبيـــــــــــة .
- ← المنفعة المتوقعـــــة .


١/٦ تحليل المنـــــاخ :
المنـــــــاخ الخارجــــــي
المباشـــــــــر .
غير المباشـــــــر .
القوى والظروف الاقتصادية المناخ الخارجي غير المباشر *
المناخ الخارجي المباشر **
العملاء
أصحاب المصالح
الموردون
المستهلكون
المناخ الداخلي
المـــوارد ، الـــــهيكل ، العلاقات ، الثقافـــــة
الأجهزة الحكومية
البنوك والمقرضون
الغرف والاتحادات التجارية
المنافسون
القوى و الظروف الاجتماعية
القوى و الظروف التكنولوجية
القـــوى والظـــروف السياســـة



نقلا عن : Wheelen & Hunger P. 98



الفـــــرص
• احتياجات استهلاكيــــــــــة .
• مجالات للاستثمـــــــــار .
• مجالات للتطوير والابتكــــــار .
• ثروات طبيعيــــــــــة .
• علاقات سياسية إيجابيـــــة .
• موارد بشرية عالية الكفـــــاءة .
• ســــــــــوق .
أربـــــاح
الاستمــــرار
النمــــو
المخاطـــــــر
• منافسة شرســــــــــة .
• بدائل أفضل من منتجات المنشأة .
• اتجاهات سلبية للمستهلكين حيـــال المنشأة .
• قوانين وتشريعات مقيــــــدة .
• أوضاع اقتصادية مترديــــــة .
• علاقات سياسية مترديـــــــة .
خسائــــــر
التعثـــــر
الانهيــــــار

المناخ الداخلي :

يتمثل المناخ الداخلي للمنشأة في مجموعة العناصر البشرية ، المادية ، والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به المنشأة إلى السوق ، وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها .

ويضم المناخ الداخلي بالتالي ما يلي :

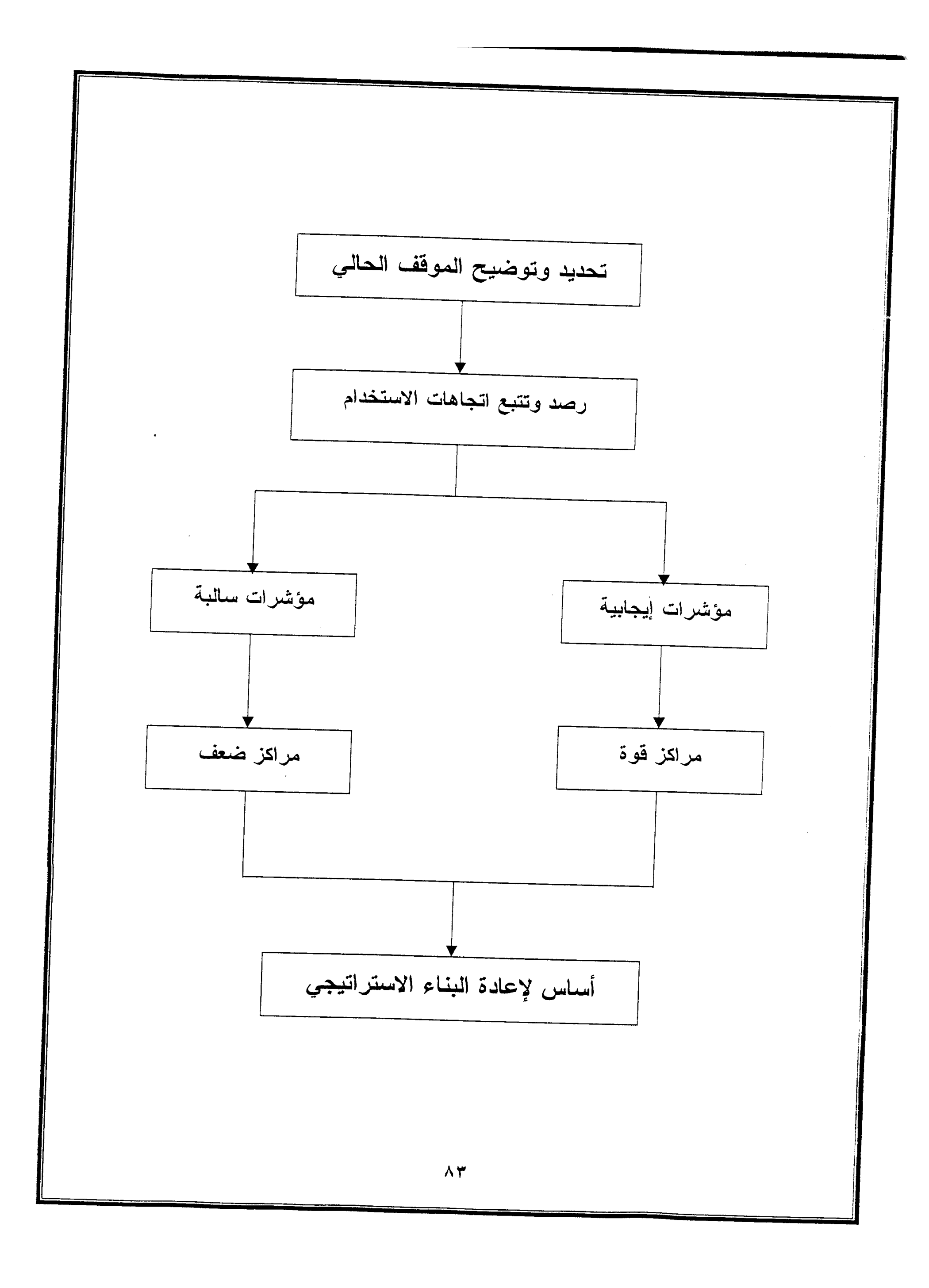
- **الأفراد :** [المورد البشري] بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية .
- **الأعمال :** [الوظائف] التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتها من الأهمية والتعقيد والتشابك .
- المعدات والتجهيزات والموارد المادية [الأموال] التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف .
- **النظم** والإجراءات والأساليب المتبعة [أو واجبة الاتباع] لأداء الأعمال .
- **التكنولوجيا** السائدة في المنشأة [مستوى التقدم التكنولوجي في أداء الأعمال] .
- المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة .
- **العلاقات الإنسانية** بين أفراد المنشأة وما يميزها من إيجابيات [تعاون] أو سلبيات [التنازع والصراع] .

- العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكـــل طرف من أطراف المنشأة كما يعبر عنها " الهيكل التنظيمي " .

[التعبير الرسمي] ، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية بين الأفراد " التنظيـم غـير الرسمي" .

والمناخ الداخلي بصفة عامة يجمع ما تتمتع به المنشأة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها ، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القـدرة الحقيقيـة أو الفعلية التي يمكن للمنشأة الاعتماد عليها فعلا .

أن الإدارة لها قدرة التأثير والتوجيـه والتوظيـف لـهذه العناصر بما يحقق ما تستهدفه من نتائـج [نسبياً] .


تحديد وتوضيح الموقف الحالي
رصد وتتبع اتجاهات الاستخدام
مؤشرات إيجابية
مؤشرات سالبة
مراكز قوة
مراكز ضعف
أساس لإعادة البناء الاستراتيجي

أولا : تحليل الأهداف :

يقصد بذلك مراجعة الأهداف التي قامت المنشأة من أجل تحقيقها .

وتشمل المراجعة والتحليل التساؤلات الآتية :

- ما هي الأهداف العامة للمنشأة ؟ .
- ما هي المستويات المرغوبة لتلك الأهداف ؟ .
- ما هي معدلات النجاح في تحقيق الأهداف العامة بالمعدلات المرغوبة ؟ .
- ما هي درجة الاستقرار في تحقيق معدلات الأهداف العامة المرغوبة في الفترات الزمنية المختلفة ؟ .
- ما هي الأهداف التفصيلية لكل قطاع من قطاعات المنشأة ، وما هي المستويات المرغوبة لكل منها ؟ .
- ما هي درجات النجاح في تحقيق المستويات المرغوبة من الأهداف القطاعية ؟ ودرجة الاستقرار في هذه المعدلات ؟ .
- هل هناك تضارب [تناقض] في الأهداف العامة أو القطاعية ؟ .
- هل لا تزال الأهداف السابق تحديدها هي الأنسب للمنشأة ؟ وهل المستويات المحددة للإنجاز لا تزال هي الأمثل ؟ .
- ما هي الأهداف الجديدة [أو المستجدة] التي يجب تبنيها ؟ .

ثانيا : تحليل الاستراتيجيات :

إن تحليل الاستراتيجيات الحالية هو خطوة في سبيل بناء الاستراتيجيات الجديدة .

ويتضمن تحليل الاستراتيجيات الأسئلة التالية :

- هل هناك استراتيجية عامة للمنشأة متفق عليها بين القيادات الإدارية والمعـــــاونين التنفيذيين ؟ .
- ما هي عناصر تلك الاستراتيجية العامـــــــــــة ؟ .
- ما هي الاستراتيجيات التفصيلية التي اعتمدتها الإدارة ؟ :
  - ❖ استراتيجية إنتاجيـــــــــة ؟ .
  - ❖ استراتيجية تسويقيـــــــــة ؟ .
  - ❖ استراتيجية تمويليـــــــــة ؟ .
  - ❖ استراتيجية تكنولوجيـــــــــة ؟ .
  - ❖ استراتيجية للموارد البشرية ؟ .
  - ❖ استراتيجية تنظيميـــــــــة ؟ .
- ما هي درجة النجاح في تطبيق الاستراتيجيات المحددة [العامة والتفصيليـــة] ؟ .
- ما هي معوقات تطبيق الاستراتيجيـــــــــــــــــــــــات ؟ .
- ما هي درجة التناسق والانسجام بين الاستراتيجيـــــــــــــــــــات ؟ .
- ما هي مؤشرات نجاح [أو فشل] الاستراتيجيـــــــــــــــــات ؟ .
- ما هي دواعي التغيير في الاستراتيجيات كما تراهـــــــــــــا الإدارة ؟ .

ثالثا : تحليـــــل التنظيـــــم :

إن التنظيم [الهيكل التنظيمي في حالة الحركة] هو الإطار الديناميكي الذي تنمو فيه الاستراتيجيات وتجد مجالها للتطبيق . وبالتالي فإن تحليل التنظيم يعتبر من أساســـيات الإدارة الاستراتيجية ، ويتناول عادة الأسئلة الآتية :

- ما هي أسس ومعايير التقسيم التنظيمي ومدى تناسبها مع طبيعة المنشأة ومجالـــها الاستراتيجي ؟ .
- درجة التوازن التنظيمي ومدى إسهامها في إنجاح التطبيق الاستراتيجي [التــوازن الأفقي والرأسي] ؟ .
- مدى تركيز سلطات اتخاذ القرار [المركزية] أو توزعها [اللامركزية] وأثر ذلــك على سهولة الأداء وتطبيق الاستراتيجيات ؟ .
- ما هي درجة الانفتاح والتواصل بين قطاعات التنظيم [أو انغلاقها وانعزالــها عـن بعضها البعض] وتأثير ذلك على التدفق السلس للمعلومات والأفكار وتعظيم اســتثمار الطاقات وعدم تعطيلها .
- ما هي درجة التشابك والتفاعل الإيجابي بين قطاعات التنظيــم مــن أجـل تحقيــق الأهداف المشتركة ، ومدى انعكاس ذلك على وضوح المسئوليات والمحاســبة عـن النتائج ؟ .
- ما هي المعوقات والاختناقات التنظيمية وأسبابها ؟ .

رابعا : تحليل الأفراد [الموارد البشرية] :

يتضمـــــن تحليـــــل الأفـــــراد المناقشـــــة التفصيليـــــة للعناصـــــر الأساسيـــــة الآتيـــــة :

- **هيكل الموارد البشرية :**
    - ❖ الأعـــــــداد .
    - ❖ التخصصـــــــات .
    - ❖ المهـــــــارات .
    - ❖ التوزيع بين قطاعات التنظيم .
    - ❖ الدورات [الخروج والدخول في الهيكل] .

- **تركيب [خصائص] الموارد البشرية :**
    - ❖ الأعمـــــــار .
    - ❖ الأجناس [الجنسيـــــات] .
    - ❖ التأهيل العلمـــــــي .
    - ❖ الخبرات العمليـــــة .
    - ❖ المستويات الثقافيـــــة .
    - ❖ الحالة الصحيـــــة .
    - ❖ الحالة النفسية [الاتجاهات ، الميول ...] .

- ***فعاليـــة المـــوارد البشريـــة :***

❖ الإنتاجيـــــــــــــــــــــــــــــــــة .

❖ الكفـــــــــــــــــــــــــــــــاءة .

❖ الانضباط والالتزام بالنظم والأساليـــــــــب .

❖ الابتكارية [الميل إلى التجديد وقبول التغييـــــر] .

❖ التجمد ورفض التغيــــــــــــــــــــــــر .

❖ التكلفة [الرواتب وكل ما تتكلفه الموارد البشرية] .

خامسا : تحليل الأصول المادية الثابتة :

يتراكم في المنشآت العديد من الأصول المادية مـــن مبـــان ، آلات ، معـــدات وسائل نقل ، حاسبات آلية ، وسائل اتصالات ... ويستثمر في تلك الأصول الثابتـــة أمـــوالا طائلة لابد وأن تدر عائدا يزيد عن تكلفة الحصول عليها والاحتفاظ بها . مــــن أجـــل ذلـــك يتصدى تحليل الأصول الثابتة لهذا الجانب بدراسة الجوانب الآتية :

- ***هيكل الأصول الثابتة :***
  - المبانـــــــــــــــــــــي .
  - المعدات والتجهيـــــــــزات .
  - وسائل النقل والاتصـــــالات .
  - الحاسبات الآليــــــــــة .... .

ويتم توصيف الهيكل من حيث الأعداد ، الأحجام ، وغير ذلك من مواصفات ، وكذلـــك من حيث القيمة [تقييم الأصول] .

- ***استخدام الأصول :***
  - معدلات الاستخـــــــــــــدام .
  - نسب العطل أو التوقـــــــف .
  - التقادم أو التلـــــــــــــف .

- كفاءة التشغيـــــــــــــــــــــــــــــــــــــل .
- احتياجات الصيانة والإصـــــــــــــــــــــــــلاح .

- ***تكلفة الأصول الثابتة :***

- التكلفة الرأسمالية [وفقا لطريقة ا لتقييم المعتمدة] .
- تكلفة التشغيـــــــــــــــــــــــــــــــــــل .
- تكلفة الصيانة [أو الإحـــــــــــــــــــــلال] .

سادسا : تحليل المستوى التكنولوجي :

يتم في هذا التحليل الهام التعرف على مدى التطور التكنولوجي في المنشأة ودرجة الاستفادة من التكنولوجيات المتاحة ، والمقارنة بين التكلفة والعائد في كل حالة .

- **حصر التكنولوجيات المتاحة :**
  - تكنولوجيات الإنتاج [شاملة التصميم والتطوير] .
  - تكنولوجيات التسويق .
  - تكنولوجيات الحاسبات الآلية [شاملة الأجزاء الصلبة HW والأجزاء اللينة SW] .
  - تكنولوجيا النقل والاتصال .

- **تقييم مدى الاستخدام للتكنولوجيات المتاحة :**
  - درجة استيعاب الأفراد للتكنولوجيات المتاحة .
  - درجة التطبيق [شمول التطبيق] .
  - مشكلات استخدام التكنولوجيات المتاحة .
  - معوقات استخدام التكنولوجيات المتاحة .
  - مدى تناسب [تناقض] التكنولوجيات المتاحة .
  - درجة التطوير [إمكانيات] في التكنولوجيات المستخدمة .

- **فعالية التكنولوجيات المستخدمة :**
  - تحسين الإنتاج والتسويق .
  - تخفيض النفقات .
  - تخفيض العيوب والمشكلات .

سابعا : تحليل المعلومـــــــات :

المعلومات هي الأساس الحيوي للإدارة الاستراتيجية ، وهـــي العـــامل المحقـــق لتكامل الإدارة وتماسكها . بذلك تكون وفرة المعلومات الصحيحة ، المناسبة ، في التوقيـــت الصحيح هي من المقومات الجذرية للإدارة الاستراتيجية . ويتضمـــن تحليـــل المعلومـــات التساؤلات الآتيـــــة :

- **إنتاج المعلومات :**
  - ❖ مصادر المعلومات ودقتهـــــــــــــا .
  - ❖ توقيت المعلومات وتناسبه مع الاحتياجـــات .
  - ❖ الوقت المستغرق في الحصول على المعلومات .
  - ❖ أسلوب التصنيف والتبويـــب والتحليـــل للمعلومـــات ومـــدى تناســـبه مـــع الاحتياجـــــــات .

- **عرض وتداول المعلومات :**
  - ❖ أسلوب عرض المعلومات [مذكرات ، تقارير ، ...] .
  - ❖ نظام توزيع وتداول المعلومـــــــــــــات .
  - ❖ توقيت وصول المعلومات إلى مستخدميهـــــــا .
  - ❖ تناسب المعلومات مع الاحتياجات لمتخذي القـــرارات .
  - ❖ سرعة وانتظام تدفق المعلومـــــــــــــات .

• حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات :

- ❖ أساليب حفظ المعلومـــــــــــــــات .
- ❖ سهولة وانتظام تحديث المعلومـــات .
- ❖ سهولة وانتظام استرجاع المعلومات .

كفاءة واقتصاديات نظام المعلومات بالمنشأة

ثامنا : تحليل الثقافة التنظيمية (Organization Culture) :

لكل منشأة ثقافة خاصة بها هي جماع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية ، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية ، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بهـــا [والمتعاملين معها] . وتمثل ثقافة المنظمة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف ، فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا إلى الإنجاز والتجويد فـــي الأداء ، وقــد تكون عاملا سلبيا معوقا للأداء ومانعا من التطوير والتحديث .

لذلك فإن تحليل ثقافة المنظمة يتناول :

- السمات العامة لثقافة المنظمة وملامح تميزها واختلافها عن المنظمات الأخـــرى .
- درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة ، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطـورات التكنولوجية المتجددة .
- أسلوب إدراك التغيير ، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر .
- مدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المنظمـــــــــــــة .
- مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمــــــــــــة .
- درجة إدراك العلاقات مع المناخ الخارجي وأهميتها في تسيير أمور المنظمـــــة .

تاسعا : تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis) :

وهو من الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولـــة التعـرف علـى الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها ، وإمكانيات التحسين والتطويــر مــن خـلال تغيـير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدي داخل المنشأة .

(*)

ويقسم Porter الأنشطة إلى نوعين :

الأنشطة الأساسية :

- السوقيات الداخلية [مناولة وتخزين المواد داخل المنشــــــــــــــــأة] .
- عمليات التشغيل [التصنيع ، التجميع ، الفحــــــــــــــــص ...] .
- السوقيات الخارجية [مناولة وتوزيع المنتجات التامة إلى خارج المنشـــــــأة] .
- التسويق والمبيعات [الإعلان ، الترويج ، التسعير ، التوزيـــــــــــــع] .
- خدمات ما بعد البيع [التركيب ، الإصلاح ، بيع قطع الغيـــــــــــار] .

الأنشطة المساعدة :

- المشتريات [مشتريات خامات ، آلات ، مستلزمـــــــــــــــــات] .
- التطوير التكنولوجي [البحوث ، تحسين العمليات وتطوير المنتجـــــــات] .
- إدارة القوى البشرية [الاختيار ، التدريب ، التنميـــــــــــــــة] .
- البنية التحتية [الإدارة العامة ، المحاسبة ، التمويل ، التخطيط الاستراتيجـــي] .

ويهدف تحليل سلسلة القيم إلى تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشـطة والتعرف على الروابط Linkages التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفـة نشاط آخر .

(*) Michael E. Porter, Competitive Advantage : P. 37 مرجع سابق

نتائج تحليل المناخ الداخلي :

إن خلاصة تحليل المناخ الداخلي تتمثل في أمرين أساسيين :

(١) نقاط القوة ، ومصادر التميز .

(٢) نقاط الضعف ، ومصادر التخلف .

كذلك ينتج عن التحليل الداخلي نتائج هامة هي :

- الترتيب النسبي لنقاط القوة والضعف .
- الأسباب والعوامل المسببة للقوة والضعف .
- وبالتالي تستطيع الإدارة تخطيط وجدولة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتأكيد استثمار نقاط القوة ، وتلافي أسباب الضعف ، وتحديد الأولويات السليمة للتدخل الإداري في هذه المناطق .
- كذلك يمكن للإدارة تقدير التكلفة المصاحبة لإجراءات العلاج الإدارية ، والعائد المتوقع من هذه التكلفة .

في جميع الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي أساسا هاما في صياغة [إعادة] صياغة الاستراتيجيات الإدارية .

نمـــــــوذج

تلخيص نتائج تحليل المناخ

أولا : عناصر المناخ الخارجي

١/ العناصر	٢/ الأهمية	٣/ الترتيب	٤/ القيمة	٥/ ملاحظات
الفـــرص : • • • المخاطـــر : • • •				
الإجمالــــي				
ثانيا: عناصر المناخ الداخلي : نقاط القوة : • • • نقاط الضعف : • • •				
الإجمالــــي				

١. أحصر الفرص ، المخاطر ، نقاط الضعف ، نقاط القوة .

٢. حدد أهمية العنصر من وجهة نظر الإدارة [١ = غاية الأهمية] [صفر = عديـــم الأهمية] .

٣. حدد ترتيب كل عنصر من حيث درجة استجابة وتفاعل الإدارة معه علـــى أســـاس الترتيب الآتي :

- استجابة غير عاديــــــــــــــــــــة ٥
- استجابة فوق المتوســــــــــــــــط ٤
- استجابة متوسطـــــــــــــــــــة ٣
- استجابة دون المتوســــــــــــــــط ٢
- استجابة ضعيفــــــــــــــــــــة ١

٤. إضرب الأهمية في الترتيب [عمود ٢ × عمود ٣] تحصل على القيمة [عمود ٤].

٥. إجمع قيم العناصر لتحصل على الموقف بالنسبة للمنشأة .

٦. تحديد التوجهات الاستراتيجية :

- تحديد التوجه الاستراتيجـــــــــي
- تحديـــــــــــــد الأهـــداف
- صياغة تكوين الاستراتيجيات
- أنماط ونماذج بناء الاستراتيجية

٤/٢/٦ أنماط تكوين وصياغة الاستراتيجيات

هنـــــــاك ثلاثـــــــة أنمـــــــاط يمكـــــــن التمييـــــــز بينهـــــا فـــــي عمليـــــة بنـــــاء الاستراتيجيـــــــات :

(١) النمط الفردي Entrepreneurial Mode :

حيث يكون الرئيس الأعلى للمنشأة بمثابـــة القـــائد الأعلـــى الـــذي ينفـــرد بـــإعداد الاستراتيجية في ضوء معتقداته وخبراته وتوجهاته الشخصية ، إن شخصية الرئيس الأعلى الطاغية وخبرته الفائقة هي التي تسيطر على الإعداد الاستراتيجي للمنشـــأة [ميكروسوفت ورئيسها بيل جيتس] .

(٢) النمط التجريبي Adaptive Mode :

وهنا يكون بناء الاستراتيجية هو نوع من رد الفعل والعمل العلاجـــي لمـــا تواجهـــه المنشأة من مشكلات أكثر من كونه انطلاق مستقبلي للبحث عـــن فـــرص جديـــدة ، وتهدف الاستراتيجية إلى تحقيق تحسين متدرج في الكفاءة ولكنـــها لا تطمـــح إلـــى تحقيق طفرة كبيرة مفاجئة . [النمط السائد في معظم المنشآت] .

(٣) النمط التخطيطي Planning Mode :

وهو العمل الهادف المقصود لتحليل المواقف والتنبؤ بالمتغيرات ، ومن ثـــم إعـــداد الاستراتيجية بنظرة مستقبلية لتحقيق أهداف مرجوة .

٥/٢/٦ نموذج بناء الاستراتيجيات

من النمـــاذج الشائعـــة فـــي بنـــاء الاستراتيجيات ، نمـــــوذج S.W.O.T [Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats] [نقـــاط القـــوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، المخاطر] ويتم بناء الاستراتيجيات وفقا لهذا النموذج فـــي ضوء المعلومات المتوفرة من تحليل المناخ الخارجي والداخلي على النحو الآتي :

مصفوفة بناء استراتيجيات

العوامل الداخلية / العوامل الخارجية	نقاط القوة S أذكر عددا من نقاط القوة	نقاط الضعف W أذكر عددا من نقاط الضعف
الفرص **O** أذكر عددا من الفرص الخارجية المتاحة	نوع الاستراتيجية **SO** استراتيجيات تستثمر نقاط القوة للاستفادة من الفرص	نوع الاستراتيجية **WO** استراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف
المخاطر **T** أذكر عددا من المخاطر الخارجية المتاحة	نوع الاستراتيجية **ST** استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب المخاطر	نوع الاستراتيجية **WT** استراتيجيات تقلل نقاط الضعف إلى الحد الأدنى وتتجنب المخاطر

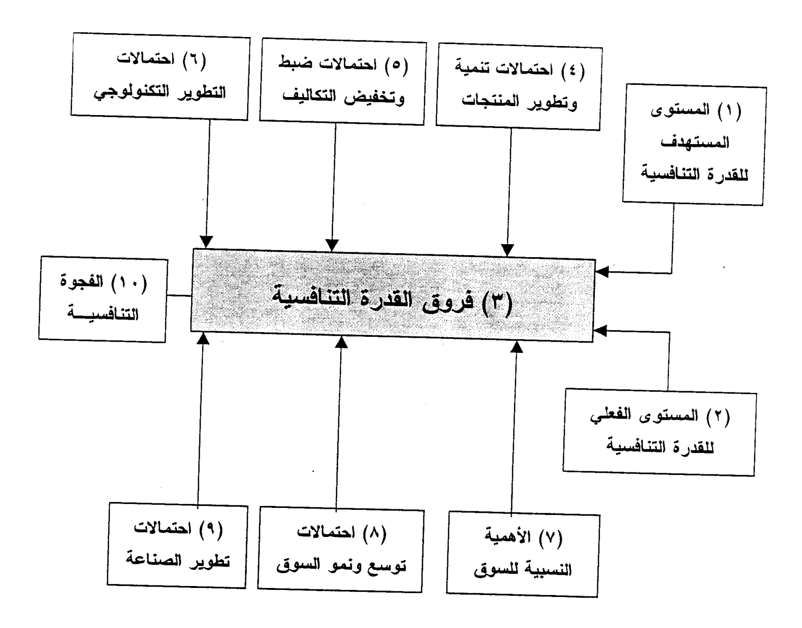
المصدر :

Wheelen & Hunger, Strategic Management and Business Policy. Addison – Wesley Publishing co., 1992

٨. تكوين الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies

في إطار التوجهات العامة للمنشأة كما تعبر عنها " استراتيجية المنشأة " ، وفي ضوء " استراتيجيات القطاعات والتي تركز على أحد التوجهات الثلاث " القيادة في التكاليف " ، " التنويع " ، أو " التركيز " ، فإن الإدارة تصبح في موقف يسمح لها بتكوين الاستراتيجيات الوظيفية التي تحاول كل منها تعظيم الناتج في مجال وظيفة معينة .

نموذج الفجوة التنافسية :



البيئة التنافسية [كلية / إقليمية / عالمية]

استراتيجية
تنمية الموارد البشرية العربية
لمواجهة تحديات التكنولوجيا الحديثة

أ.د. علـــي السلمـــي

(١) التحديات الأساسية المترتبة
على نظام الأعمال العالمي المستند الى التكنولوجيا الجديدة

١. التطورات التقنية المتسارعـــــــــــــــــــــــــــــــــــة .

٢. التقادم التقني لعدم القدرة على مواكبة التطورات التقنية العالميـــــــــة .

٣. الضغوط التنافسية المصاحبة لحركة العولمة وتحرير التجارة الدوليـــــة .

٤. التهديدات المترتبة على اتفاقيات الجات واحتمالات دعاوى الإغـــــــراق .

٥. ضرورات تحسين الإنتاجية والجودة لمواجهة مطالب اتفاقيات المشاركة مـــع أوروبا .

٦. ضرورات تطوير نظم الجودة الشاملة للتوافق مع متطلبات المواصفة الدوليـــة ISO 9000 خاصة بعد دمج مواصفات جودة المنتجات ضمن شروط المواصفة اعتباراً من العام ٢٠٠٠ .

٧. التحديات الناشئة عن تعاظم قوة التحالفات الاستراتيجية بين كبـــار المنتجيـــن العالميين .

٨. المخاطر الناشئة عن اتفاقيات الجـــات واتفاقيـــات حقـــوق الملكيـــة الفكريـــة المصاحبة لها TRIPS وما تمثله من تهديدات للصناعة الوطنية .

٩. المخاطر الناشئة عن انهيار كفاءة الموارد والخدمات المحليـــة .

١٠. ضعف فاعلية التنسيق والتكامل بين قطاعات الإنتاج الوطنيـــة .

(٢) التحديات الأشد خطراً

١. ضعف القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال العربية بتـــأثير عوامـــل الحمايـــة والدعم التي نشأت في رحابها وتمتعت بمزاياها لفترة طويلة .

٢. ضعف الاحتكاك بالسوق العالمي نتيجة الانعزال في السوق المحليـــة لســـنوات طويلة .

٣. ضعف الأساس العلمي والتقني لكثير من وحدات الإنتاج وابتعادها النسبي عن مراكز البحث العلمي والتطوير التقني الوطنية والعالمية .

٤. افتقاد الصناعة العربية لمصادر الدعم والمساندة العلمية والتقنيـــة المنتظمـــة والمتجددة لتطوير المنتجات وتحسين الأداء والإنتاجية .

٥. ضعف الأساس المحلي في تصميم وتطوير المشروعات الإنتاجية بسبب انتشار أسلوب " تسليم المفتاح " من مصادر أجنبية .

٦. اختلال هياكل التمويل والتكلفة غير المتناسبة مع مستويات الجودة .

(٣) المطالب الأساسية للمستقبل

١. تطوير وتحديث تقنيات الإنتـــــــــــــــاج .

٢. تعميق تقنية المعلومات في منظومة الإنتـــــاج .

٣. تطوير وتحديث المنتجات وتنمية القدرات الذاتية في البحوث والتطوير R&D.

٤. تعميق التصنيع المحلي للمعــــــــــدات والآلات .

٥. زيادة المكون المحلي في المنتجات الأجنبيـــــــة .

٦. تشجيع وتنمية الصناعات المغذيــــــــــة .

(٤) الشروط الأساسية للنجاح

في مواجهة التحديات وتحقيق مطالب المستقبل

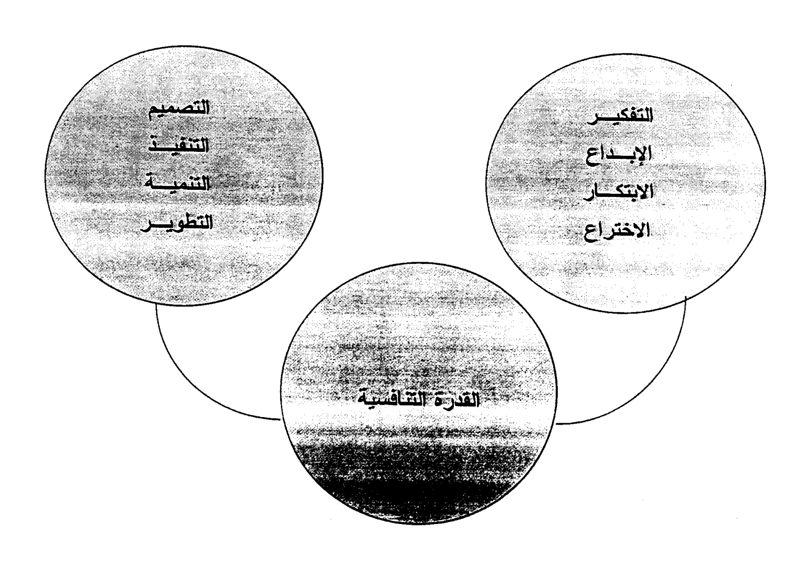
١. الارتباط الكامل بالسوق وآلياته ، واتخاذ الفرص التسويقية المتاحة أساساً لتخطيط الإنتاج والمنتجات ، ومنطلقاً لبرامج التطوير والتحديث .
٢. تحديد شرائح السوق المحلية والعالمية المستهدفة والتركيز عليها ومحاولة تعميق تواجد المنتجات العربية بها .
٣. تصميم المنتجات ومواصفات الجودة وشروط التعامل بما يحقق رضاء العملاء ويتميز على المنافسين .
٤. رصد وتحديد المنافسين الأساسيين الذين يجب التخطيط والإعداد لمواجهتهم ومحاولة التفوق عليهم .
٥. إعادة هيكلة الوحدات الإنتاجية لتحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية والتخلص من مصادر الهدر والفقد .
٦. إعادة تصميم وهندسة العمليات الإنتاجية لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية .
٧. إعادة تصميم وتفعيل نظم ضبط وتأكيد الجودة ، والالتزام بمنهج الجودة الشاملة TOTAL QUALITY .
٨. تكوين وتنمية القدرات الذاتية للتطوير والابتكار ، وتعميق الصلة مع مراكز البحث والتطوير .
٩. إعادة تصميم وضبط نظم تكلفة الإنتاج COST ENGINEERING .

(٥) الموارد البشرية ركيزة أساسية
في مواجهة التحديات وتحقيق مطالب المستقبل

١. العنصر الحاسم في تنمية القدرات الإنتاجية وتفعيل مواجهتها للتحديات هو " بناء وشحذ قدراتها التنافسية " .

٢. تبني القدرات التنافسية وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات النشاط الإنتاجي .

٣. المصدر الأساسي للقدرات التنافسية هو " العمل البشري " الذي يحدد مستواها ومداها واستمراريتها .



(٦) مساهمات المورد البشري
في التنمية الإنتاجية

- يمارس المورد البشري المتميز عدداً من الأنشطة الحاسمة في تحديد مستوى تقدم الإنتاج وخصائصه التنافسية .
- تعكس أنشطة ومساهمات المورد البشري قدر ما يتمتع به من قدرات ذهنية ومهارات علمية وطاقات للابتكار والإبداع .
- تمثل مساهمات المورد البشري الآلية الرئيسية لاستثمار ما يتاح لمنظومات الإنتاج من إمكانيات مادية وتمويلية وفرص تسويقية .

(٧) مظاهر مساهمات

المورد البشري في العمليات الإنتاجية

- البحث والتفكير والتحليـــــــــــــــــــــــــــل .
- التصميم والاختيار بين البدائـــــــــــــــــــــــــل .
- التخطيط والبرمجـــــــــــــــــــــــــــــــــــة .
- التنسيق والترتيـــــــــــــــــــــــــــــــــــب .
- الإعداد والتنفيـــــــــــــــــــــــــــــــــــذ .
- التطوير والتحديـــــــــــــــــــــــــــــــــث .
- التقويم والمحاسبـــــــــــــــــــــــــــــــــة .

(٨) نتائج عمل

المورد البشري المتميز

- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفـــــــــــــــــات .
- تحسين جودة العمليات والمنتجات [سلع أو خدمات] وحسن استخدام وســـائل الإنتاج ، وتخفيض أو منع العيوب .
- تخفيض تكاليف الإنتاج ، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعـــادة تشـــغيل المنتجات المعيبـــــــــــــة .
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين [العملاء] .
- ابتكار منتجات وأساليب ووسائل إنتاج متطورة دائمـــــــــــــــا .
- بناء وتنمية القدرات التنافسيـــــــــــــــــــــــــة .

المورد البشري المتميز لا يوجد بالصدفة أو بالتمني

بل

نتيجة لتطبيق أساليب إدارة الموارد البشرية

وتوجهاتها العلمية الحديثة

(٩) السمات المميزة

لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية

١. انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي في المنظمة .

٢. تدني الموقع التنظيمي للوحدات المسئولة عن إدارة الموارد البشرية والانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغلي وظائفها .

٣. النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجرد مجموعة من الإجراءات التنفيذية تطبيقاً لقوانين العمل ولوائح شئون العاملين .

٤. انحصار نظم [لوائح] شئون الموارد البشرية في الأمور القانونية والتنفيذية المتعلقة بالشئون الوظيفية الروتينية ، دون التعمق في مسائل التخطيط والتطوير والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقات الإبداعية للعاملين .

٥. تفتقد معظم المنظمات العربية نظما متكاملة لتحقيق الترابط والتجانس بين المهام والأنشطة المتصلة بتنمية الموارد البشرية .

٦. افتقاد الرؤية المستقبلية للإحتياجات من الموارد البشرية وهيكل الخبرات والمهارات اللازم توافرها لمواجهة متطلبات التحديث والتطوير التقني في مجالات الأعمال المختلفة .

٧. تخلف نظم معلومات الموارد البشرية وعدم الاستفادة الكاملة بالتقنيات الحديثة في تكوين قواعد معلومات متجددة لخصائص العاملين .

٨. إهمال عمليات الاستقطاب والاختيار وحصرها في إعلانات الصحف وأساليب انتقاء غير علمية .

٩. عدم العناية بإعداد أو تطبيق البنية الإدارية السليمة التي تبنى عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهمها :

- الهياكل التنظيمية المخططة بعناية والمتوافقة مع تطورات النظم الإنتاجية والتقنية .
- بطاقات وصف الوظائف التي توضح مهام الفرد والخبرات والخصائص الضرورية للأداء المتميز لتلك المهام . [هي أساس كل القرارات المتعلقة بالفرد خلال حياته الوظيفية] .
- نظم تقييم الوظائف التي تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة وقيمتها المالية متمثلة في الأجر .

- نظم قياس وتقييم الأداء التي تتابع الأداء الفردي وتقدر جوانب الضعف والقوة فيه .
- سياسات الموارد البشرية الواضحة المدروسة في مسائل الاختيار ، شغل الوظائف ، الترقية ، الحوافز ، تنمية مشاركة الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، تنمية العمل الجماعي ... وغير ذلك .

١٠. عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية حيث تسود ممارسات غير إيجابية منها :

- حصر مفهوم تنمية الموارد البشرية في أعمال التدريب التلقيني .
- إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها للمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو إعداد وتهيئة لقدراتهم في هذا المجال .
- إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمل JOB ROTATION ، الابتعاث إلى منظمات صناعية متطورة ، التكليف بمهام جديدة تحت إشراف خبراء متخصصين ، تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة .
- الاقتصار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائط المتعددة .

١١. التباعد عن الجامعات والمعاهد العليا وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لمتطلباته .

١٢. ضعف الإقبال على استخدام الطاقات التدريبية والاستشارية المتاحة في الجامعات والمعاهد المتخصصة لإعداد نظم وبرامج متطورة لتحسين الأداء وتنمية القدرات البشرية اللازمة لتقنيات الإنتاج الحديثة .

(١٠) التوجهات المعاصرة
فـــي تنميـــة المـــوارد البشريــــــة

- الاقتناع بأن المورد البشري هو في الأساس طاقة ذهنية BRAIN POWER وقدرة عقلية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكـــارات لابـد مـــن اســـتثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي .
- الاقتناع بأن المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة في حـــل مشكلات العمل وتطويره وتحمل مسئولياته ، مما يرتب أهمية فتـــح مجـــالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات .
- أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية المـــوارد البشـــرية فـــي منظومـــة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمات ومتطلبات تطويرها .
- ضرورة التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعـــد ومعـــايير إدارة الجودة الشاملة .
- أهمية تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها فـــي الاستراتيجية العامة للمنظمة .
- أهميـــة تطبيـــق مفـــاهيم وأســـاليب " إدارة الأداء " PERFORMANCE MANAGEMENT بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعـــة العمل ، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء ، ثم المتابعة والتقييم والمحاســـبة على النتائج والانجاز .
- أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفة للموارد البشرية واســـتثماره فـــي تطوير الأداء .

(١١) عناصر استراتيجية تنمية

الموارد البشرية في المنظمات العربية

- تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا في المنظمة بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسئولين عنها .
- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات الأداء وتقنياته وتطوراته المتوقعة .
- تحليل الهياكل الحالية للموارد البشرية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة .
- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الأداء ومستويات الجودة المطلوبة .
- المراجعة الشاملة لعمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وتطبيق مفهوم " إعادة الهندسة " REENGINEERING لإحداث نقلة نوعية وتطوير جذري في أساليبها وفعاليتها .

- المدخل الإيجابي لتعظيم العائد على الاستثمار البشري هـــو إطـــلاق الطاقـــات البشرية لتعظيم القيمة المضافة بالنسبة للتكلفة :

١. التركيز على تكوين المعارف والمهــــــــــــــــــارات .
٢. التركيز على بناء نظم أداء عالية الكفــــــــــــــاءة .
٣. تخفيض التكلفة النسبية للمورد البشري من خلال زيادة كفاءته .

مواصفات
المورد
البشري
الفعليـــــة

عملية
تنمية
الموارد
البشرية

مواصفات
المورد
البشري
المستهدفة

استخدام مفاهيم

الإدارة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

الموارد البشرية
وتحديات التكنولوجيا الحديثة

أ.د. علـــي السلمـــي

(١) الحقائق الأساسيـــــــــة :

- يعيش العالم ثورة تكنولوجية متجددة ومستمرة ومتسارعـــــــــــــة .
- يترتب على التطورات التكنولوجية زيادات هائلة في طاقات الإنتـــــاج .
- تستند الإبداعات التكنولوجية الجديدة إلى إنجازات علمية متعاظمـــــــة .
- تمثل تكنولوجيا المعلومات حجر الزاوية في التطور التكنولوجـــي والإنتـــاجي المعاصر .
- تسهم التطورات التكنولوجية في بناء وتنمية القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات الجديدة في السوق العالمي GLOBAL MARKET .
- تنحصر إمكانيات التطوير والتنمية التكنولوجية في عـــدد قليـــل مـــن الـــدول المتقدمة التي تحتكر وتستثمر تلك التكنولوجيات لتحقيق عوائد غير عادية .
- تواجه الدول النامية [ومنها الدول العربية] اختيارين :

١. التحول إلى التكنولوجيات الجديدة لمواكبة التطور بما يؤدي إلى تكثيـــف رأس المال وتخفيض العمالة ... **أو**
٢. التمسك بالتكنولوجيات القديمة كثيفة استخدام العنصر البشـــري ، ومـــا يترتب على ذلك من التضحية بفرص تنمية القدرات التنافسية .

التكنولوجيا الجديدة في ذاتها
عامل ضغط لاستدعاء مزيد
من التكنولوجيات المتجددة

(٢) النتائج الأساسية للتطورات التكنولوجية :

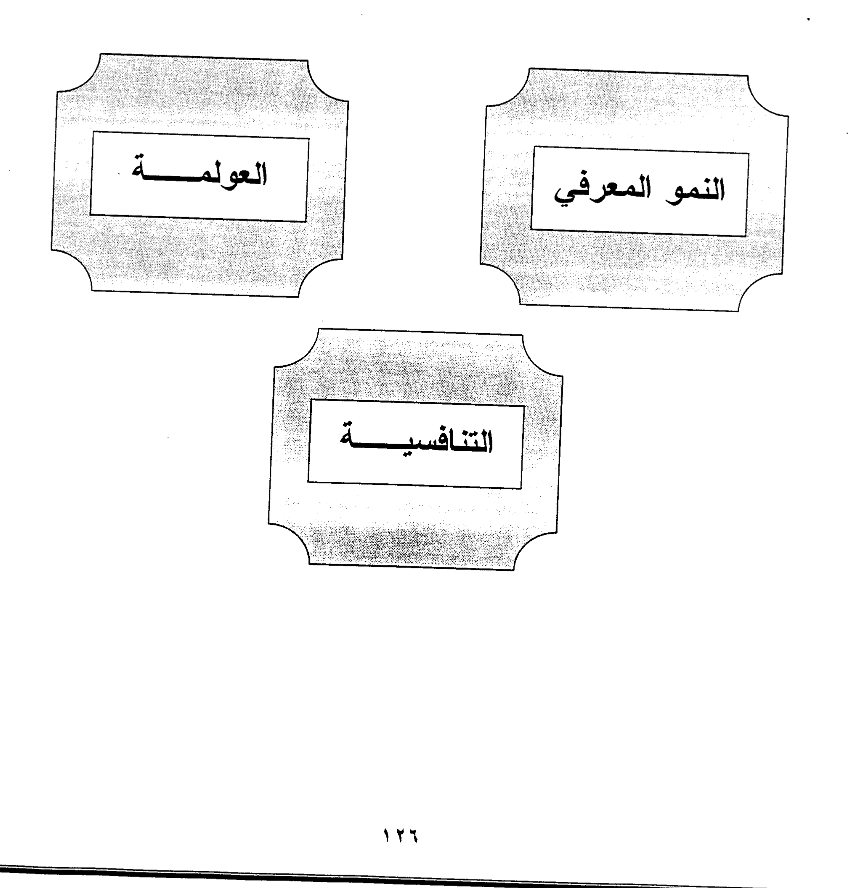
- تقلص فرص العمل ونقص أعداد العاملين .
- زيادة الإنتاج وارتفاع الإنتاجية رغم تقلص عدد العاملين .
- امتد أثر التكنولوجيا في تقليص فرص العمالة إلى جميع مجالات الإنتاج [الصناعة ، الزراعة ، الخدمات] .

التكنولوجيا الجديدة طاردة للعمل البشري

٨٠٠ مليون إنسان متعطلون في العالم

أهم العوامل التكنولوجية

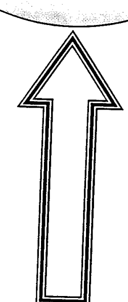
والمرتبطة بها ذات التأثير على الموارد البشرية



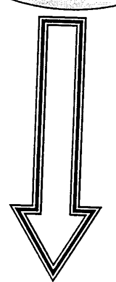
الحالة الجديدة

<u>للموارد البشرية بفعل التكنولوجيا</u>

المورد البشري
المتميز من
العاملين ذوي
المعرفة
**KNOWLEDG
E WORKERS**



الكثرة من الموارد
البشرية العادية
الذين تحل
التكنولوجيا محلهم
بمعدلات متسارعة



كيف تعاملت منظمات الأعمال المتطورة
مع ظاهرة البطالة بسبب التكنولوجيا الجديدة ؟

تعميق
استخدام
التكنولوجيا

الإعداد
لاستقبال
واستثمار
التكنولوجيا

نتائج تعميق استخدام التكنولوجيا :

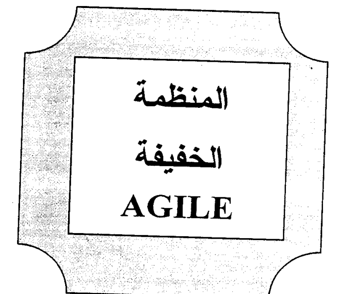
- الإنتاجية الأعلـــــــــــــــــــــــــــــــــــــى .
- الجودة الأفضـــــــــــــــــــــــــــــــــــــل .
- التكلفة الأقـــــــــــــــــــــــــــــــــــــل .
- القدرة الأعلى لتنويع وتحديث المنتجـــــــــــــــــات .
- الاستجابة الأسرع لتحولات الســـــــــــــــــــــوق .
- الوصول الأسرع للعمـــــــــــــــــــــــــــــــــلاء .
- التواصل الإيجابي مع الموردـيـــــــــــــــــــــن .
- التخفف من مشكلات الأعداد الكبيرة للعامليـــــــــــــــن .

آليات الإعداد لاستقبال التكنولوجيا :

- إعادة الهندسـة — REENGINEERING
- إعادة الهيكلـة — RESTRUCTURING
- إدارة الجودة الشاملة — TQM
- القياس إلى النمـط — BENCHMARKING

إعادة تصميم الأعمال

تقليص فرص العمل للموارد البشرية العادية



الإنتاج
النحيف
LEAN
PRODUCTION

سمات
المنظمة التكنولوجية

وحدات الأعمال
الاستراتيجيـــــــة

فرق العمل
ذاتية الإدارة

شبكة المعلومات
الداخلية INTRANET

العمل عن بعد
TE;EWPRLOMG

الإدارة في الوقت تماما
JUST-IN-TIME

هيكل
تنظيمي مفرطح

انعكاسات التكنولوجيا
على أنظمة العمل بالموارد البشرية بالمنطقة العربية

إعداد
أ.د. عوض بدير الحداد
وكيل كلية التجارة ـ جامعة قناة السويس

انعكاسات التكنولوجيا

على أنظمة العمل بالموارد البشرية بالمنطقة العربية

مقدمـــــة :

تطرح هذه الورقة عدداً من القضايا للمناقشة والحوار حول انعكاسات التكنولوجيـــا على أنظمة العمل بالموارد البشرية . ومن بين أهم تلك القضايا ما يلي :

(١) ما هي التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات العربية في عالم اليـــــوم ؟ .

(٢) ما هي نوعية وخصائص القوى العاملة المطلوبة لمواجهة هذه التحديـــــات ؟ .

(٣) كيف يمكن الحكم على نجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية في ملاحقة تلك التطورات وأهمها التطورات التكنولوجية ؟ .

(٤) ما هو الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في إحداث وتنفيـــذ المبـــادرات الإداريـــة السائدة في عالم اليـــوم مثـــل إدارة الجـــودة الشـــاملة TQM وإعـــادة الهندســـة Reengineering وكيف يمكن التكيف مع متطلبات هذه المبادرات ؟ .

(٥) ما هي تأثيرات التطورات التكنولوجية الهائلة ـــ كأحد أهم التطورات فـــي القـــرن القادم ـــ على التعليم والتدريب ، وعلى أنظمة العمل بالموارد البشرية ، وكذلك على المسارات الوظيفية Career Paths للعاملين بالموارد البشرية ، وبالتـــالي علـــى الأنشطة التي تقوم بها إدارات الموارد البشريـــــــــــــة ؟ .

(٦) كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تستفيد من التكنولوجيا الحديثة ؟ .

(٧) ما هي أنواع البرامج الجاهزة Soft Ware المتاحـــة الآن ؟ ومـــا هـــي برامـــج تكنولوجيا المعلومات الأكثر سهولة وبســـاطة فـــي الاســـتخدام والأكـــثر صداقـــة لمستخدمها User-Friendly ؟ وما هي الأســـاليب التكنولوجيـــة الأكـــثر فعاليـــة بالنسبة للتكلفة ؟ .

(٨) كيف يمكن مطابقة احتياجات إدارة الموارد البشرية مع البرامج الجـــاهزة المتوفـــرة حاليا ؟ .

(٩) وأخيرا كيف يمكن أن تستفيد المنظمات العربية من كل هذه التطورات ؟ .

محتويات الورقـــــــــة

تضم هذه الورقة الأجزاء التالية :

الجزء الأول :

التحديات التي تمر بها المنظمات العربية في عالم اليوم ونوعية وخصائص القـــوى العاملة المطلوبة لمواجهة تلك التحديات .

الجزء الثانـي :

نظرة شاملة على المتغيرات والاتجاهات التي يحملها القرن القادم بالنســبة لقضيــة إدارة الموارد البشرية وخاصة التطورات التكنولوجية .

الجزء الثالــث :

التحول في المسار الوظيفي وأنظمة العمل في الموارد البشرية بفعل التكنولوجيا.

الجزء الرابـــع :

عرض بعض الحالات العملية حول انعكاسات التكنولوجيا على أنظمة العمل بــالموارد البشرية .

الجزء الأول

التحديات والتغييرات التي تمر بها منظمات اليوم

التغيرات التي تمر بها منظمات اليوم :

(١) منظمات مبنية على المعرفة Knowlede-Based .

(٢) منظمات مبنية على المعلومات Information-Based .

(٣) التعقيد Complexity والاعتماد المتبادل Interdependency .

(٤) الاندماج والتنويع والدخول في مجالات جديدة .

(٥) التحالف الاستراتيجـــــــــــــي .

(٦) تخفيض المستويات الإدارية وظهور الهياكل المفلطحة Flatten .

(٧) تغيير اتجاه قنوات الاتصال من القوات الرأسية إلى الأفقية والجانبية .

(٨) تزايد دور الوحدات الفنية الاستشارية في التخطيط الاستراتيجـــي .

(٩) أساليب التكامل الرأسي والأفقي مع الموزعين والموردين والشركات بل والإدارات .

(١٠) المنافسة الشديدة عالمياً وإقليمياً ومحليـــــــــــــــــــــا .

(١١) زيادة المعروض من السلع والخدمـــــــــــــــــــــــات .

(١٢) زيادة قوة العملاء وسيادة عصر التوجه بالســـــــــــوق .

(١٣) العولمة / التعامل مع السوق العالمية Glolbalization .

(١٤) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيـــــــــــــــزو .

(١٥) تنمية التبادل التجاري والتوجه نحو التصدير Export Orientation .

نوعية وخصائص القوى العاملة :

(١) عدد أقل من الموظفين الدائميـــــــــــــــــــــن .

(٢) الاعتماد على العمل التعاقدي بدرجة أكبـــــــــــر .

(٣) تتكون أساساً من متخصصين وخبراء Experts .

(٤) جزء كبير من العمل يؤدى في شكل فرق أو مجموعات عمـــل ذات مـــهام محـــددة Task-Focused Teams .

(٥) مديرو المشروعات والمديرون التنفيذيون في المواقع مسئولون عن إدارة المـــوارد البشرية التابعة لهم .

(٦) ظهور أجهزة ووكالات خارجية تقدم بعض خدمات إدارات شئون العاملين كـــالإعلان عن الوظائف والاختيار والتدريب .... الخ .

(٧) التنوع الشديد في تركيبة القوى العاملة **Diversity** خاصة في منطقة الخليج .

الخلاصـــــــة :

المستقبل سيعتمد بالدرجة الأولى على نوعية جديدة من الموارد البشرية يتمـــيزون بالخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية والعقلية بالدرجة الأولى .

الدلالات بالنسبة لإدارة وتنمية الموارد البشرية

(١) مشكلات إدارة (الخبراء) وإدارة فرق العمل :

- خلق الرؤية الموحـــــــــــدة **Vision** .
- نظم التعويضـــــــــات والمكافـــآت .
- الهيكل الإداري المناسب لعمل المجموعـــة .
- الإدارة القادرة على قيادة مجموعات العمل .

(٢) أدوات وأساليب جديدة في التحفيز ..... مثل :

- سيطرة على العمـــل **Agenda Control** .
- المشاركة في رأس المـــــــــــال .
- تشجيع التعلـــــــــــــــــم .

(٣) التأثير يأتي من القدرة على الإقناع والتفاوض وليس من الوجود في أعلـــى الســـلم وإصدار الأوامر .

(٤) سيادة روح الفريق بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية والمســـئولين فـــي إدارات الموارد البشرية .

(٥) نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يقوم على :

- الانخراط والمشـــاركة الكليـــة Total Involvement بـــدلاً مـــن التحكـــم والرقابـــــــــــــــة .
- المرونة والقدرة على الابتكار والتكيف بدلاً من الجمـــود .
- التعاون بدلاً من المنافســـــــــــــــــة .
- الاتصال من جانبين بدلاً من إصدار الأوامر والتعليمـــــات .
- الاستماع الجيـــــــــــــــــــــــــــــــد .

(٦) النظر إلى العاملين كمستهلكين ومعاملاتهم كذلك Internal Customers .

(٧) إتباع مدخل تسويقي لكسب دعم وتأييد الإدارة العليا وإقناعها بأهمية جدوى أنشـطة إدارات الموارد البشرية وتأثيرها على العائد على الاستثمار في المؤسسة .

(٨) مساعدة الإدارات التنفيذية في القيام بمهام إدارة الموارد البشرية .

(٩) تفهم الخطط الاستراتيجية وخطط النشاط في المؤسســـــــــــة .

(١٠) تنمية مهارات الاتصال الجيد وخلق شبكات اتصال قوية مع الجميع Nterworking وكذلك المهارات التشخيصية Diagnostic Skills .

(١١) الاستماع الجيد للإدارات التنفيذية واللقاءات المستمرة والزيارات لموقع العمـــل .

الخلاصـــــــــــــة :

نحن أمام دور جديد يقع على عاتق المسئولين عن إدارة الموارد البشرية :

(١) المستشار الداخلـــــي Internal Consultant .

(٢) مسهل تنفيذ العمليات Process Facilitator .

(٣) المعلم والموجه الخـــــــــــــــاص Mentor .

(٤) الناصح / المرشـــــــــــــــــد Advisor .

باختصار يتمثل الدور الجديد في الدعم Support وليس إزاحـــة Supplanting الإدارة التنفيذية .

الجزء الثاني

نظرة شاملة على المتغيرات والاتجاهات التي يحملها القرن الحادي والعشرين بالنسبة لقضية تنمية الموارد البشرية

مقدمـــــــــــة :

نستعرض في هذا الجزء التطورات والاتجاهات التي بدأت في الظهور وكذلـــك مـــن المتوقع أن تكون ملامح القرن القادم ، والتي سوف يكون لها تأثير ملمـــوس علـــى إدارة الموارد البشرية وعلى قضية التعليم والتدريب وكذلك على دور المتخصصيـــن فـــي مجـــال التعليم والتدريب والتنمية البشرية بوجه عام.

ويمكن القول أن هناك قوتان رئيسيتان لهما تأثيراً ملموساً على طبيعـــة ومحتـــوى العمل في كافة المنظمات ، وسوف يستمر هذا التأثير في المستقبل وهمـــــا :

(١) المنافسة العالمية Global Competition .

(٢) التطورات التكنولوجية المتسارعة Rapid Technological Advances

وقد فرضت هاتان الظاهرتان الكثير من التحولات والتحديات التنظيميـــة والإداريـــة التي تتعرض لها المنظمات في عالم اليوم مثل :

(أ) إعادة الهيكلـــــة Restructuring

(ب) صغر حجم المنظمـــات Downsizing

(ج) إعادة التنظيـــــم Reorganizing

(د) أيضاً قام الكثير من المنظمات بتصميم نظم لدعم ومكافأة الأداء المتميز في أمـــاكن العمل High Performance Working Systems .

(هـ) التحول إلى مايعرف بالمنظمات التي تشجع العلم Learning Organizations .

(و) تفويض كثير من القضايا للعاملين وتحملهم مسئولية أكبر في تقديم مخرجات أكـــبر بمدخلات أقل .

والسؤال : ما هو تأثير هذه التغيرات على أنشطة التعليم والتدريب والمتخصصين في قضايا التنمية البشرية ؟ :

الواضح أن هذه التغيرات قد تركت تأثيرات هامة وتحمل الكثير من الصعوبات منها :

(١) تعرض إدارات التدريب لما يعرف بتصغير الحجم والاستغناء عن جزء من العمالة في مجال التدريب Downsizing .

(٢) الدور المطلوب من هذه الإدارات أصبح دوراً حيوياً ، وأن يكون هؤلاء جزء من المنظمة .

(٣) أصبح التدريب بمثابة استثمار استراتيجي وليس مجرد تكلفة توضع في الموازنة .

(٤) ضرورة الربط بين التدريب وبين أهداف النشاط في المنظمة Business Goals.

(٥) هناك فجوة بين الإدارة العليا وإدارات التدريب وخاصة في النظرة إلى إدارات التدريب من جانب الإدارة العليا . ويكمن التحدي في سد هذه الفجوة .

(٦) التأكد من النجاح في إرضاء العملاء .

(٧) التحول من التدريب إلى قضية تحسين وتطوير الأداء .

(٨) كيفية التعامل مع قضايا إعادة البناء Reengineering .

(٩) كيف يتم تدريب العاملين الحاليين والعاملين الجدد .

(١٠) كيف يتم جذب العمالة الماهرة والاحتفاظ بها .

(١١) كيف يمكن الاستفادة من تكنولوجيا التعليم والتدريب المتاحة الآن إلى أقصى درجة ممكنة .

وقد رؤي أن أحد الحلول هو أن يتحرك التدريب وإدارات التدريب لتكون قريبة من وظائف العاملين في أماكن العمل من خلال مايعرف بالتدريب في الوقت المناسب Just-in-time والتدخل في الوقت المناسب بالضبط وبالقدر المطلوب Just-in-time Interventions .

ومما لاشك فيه أن هذا التوجه سوف يؤدي إلى أن يكون التدريب قادراً على مواجهة المتطلبات الاستراتيجية للنشاط ، وبالتالي استخدام أفضل للموارد والوقت . وبالتالي فقد أصبح التدريب الآن مصمماً لمواجهة احتياجات معينة Tailor-made أكثر من مجرد فصول دراسية تقليدية .

والسؤال : هل تعالج الحلول السابقة قضايا واهتمامات المنظمات في الأجل الطويل :

إن الحلول السابقة تعالج اهتمامات وقضايا تحسين الإنتاجية في الأجل القصير ، لكن تظل الاهتمامات طويلة الأجل في حاجة إلى حلول استراتيجية . وتكمن الاهتمامات والقضايا طويلة الأجل فيما يلي :

(١) ترويج فكرة المنظمة التي تشجع التعلم **Learning Organization** .
(٢) قضية بناء المهارات **Skill Building** .
(٣) قضية استقطاب أفضل العناصر البشرية للعمل في المنظمة والاحتفاظ بهم .
(٤) قضية تنوع المهارات ومرونة محتويات الوظائف لمواجهة متطلبات سوق العمل المتغيرة فيما يعرف بـ **Ongoing Employability** ولمواجهة متطلبات المنظمات وكذلك لمواجهة انخفاض الأجور وعدم الاستقرار أو الأمان الوظيفي .

الخلاصة :

إن استراتيجيات التعليم والتدريب الأكثر كفاءة ربما تكون مناسبة في الأجل القصير وليس في الأجل الطويل . ومن هنا فنحن في حاجة إلى رصد أهم المتغيرات والتطورات التعليمية والإدارية والبشرية التي تؤثر على نشاط التعليم والتدريب في القرن الحادي والعشرين ، والجدير بالذكر أن هذه التطورات ليست واردة حسب الأولوية ، وإنما هي متداخلة وتدعم بعضها البعض ، وهي بمثابة استقراء لاتجاهات نشاط التعليم والتدريب في القرن القادم ، وبالتالي توجه المؤسسات في مجال الصناعة ونشاط الأعمال، وكذلك المؤسسات التعليمية والتدريبية إلى كيفية التعامل مع تلك المتغيرات .

الاتجاهات والتطورات المطلوب التعرف عليها في القرن الحادي والعشرين

الاتجاه الأول :

إن مستويات المهارات المطلوبة في سوق العمل سوف تستمر في التزايد والارتفاع كاستجابة للتغير التكنولوجي المتسارع .

الاتجاه الثاني :

إن قوة العمل على مستوى العالم سوف تكون أكثر معرفة وأكثر قدرة على التعلم وأكثر تنوعاً .

الاتجاه الثالث :

استمرار الاتجاه الخاص بإعادة الهيكلة Restructuring وتأثيره على إعادة صياغة شكل نشاط وبيئة الأعمال وقد أدى ذلك إلى صغر حجم العمالة ، ونمو منشآت الأعمال الصغيرة ، وعدم الاستقرار والأمان الوظيفي ، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين .

الاتجاه الرابع :

التغير المتوقع على نطاق واسع في أقسام وإدارات التدريب من حيث الحجم وكذلك من حيث تكوين هذه الإدارات والاعتماد على شراء الخدمات التدريبية بدرجة كبيرة .

الاتجاه الخامس :

إن التطور الهائل في التكنولوجيا سوف يؤدي إلى حدوث ثورة في أساليب وطرق التعليم والتدريب باستمرار .

الاتجاه السادس :

إن إدارات التدريب سوف تكتشف طرق جديدة لتقديم خدماتها للمستفيدين .

الاتجاه السابع :

التحول من التركيز على التدريب إلى التركيز على تحسين وتطوير الأداء **From Training to Performance**

الاتجاه الثامن :

تزايد استخدام الأنظمة المتكاملة للارتقاء بالأداء
Integrated High Performance Work Systems

الاتجاه التاسع :

تحول المنظمات والمؤسسات إلى منظمات راغبة في التعلم وقادرة على التعلم **Learning Organizations** .

الاتجاه العاشر :

التأكيد من جانب المنظمات على أن إدارة الأداء الإنساني **Human Performance Management** .

(١) بالرغم من وجود القاعات التدريبية التقليدية وأساليب التدريس التقليدية إلا أن طرق التدريس والتدريب والإلقاء Delivery المعتمد على التكنولوجيا سوف يتزايد بسرعة هائلة .

(٢) استخدام الحاسب الآلي CBT والوسائط المتعددة Multimedia والمؤتمرات الهاتفية والمرئية Teleconferencing & Vedioconferencing في التدريب والتعليم على نطاق واسع .

(٣) من صور التكنولوجيا المستخدمة في التدريب كذلك ما يعرف بالتطور المتزايد لاستخدام نظم دعم وتطوير الأداء إلكترونياً Electronic Performance Supporting Systems واستخدام ذلك في التدريب .

(٤) تزايد الميزانيات المخصصة للتدريب باستخدام الكمبيوتر Computer Based Training مع تطور البرامج الجاهزة في هذا المجال وتطور أجهزة الوسائط المتعددة والفيديو ، الأمر الذي أدى إلى زيادة ثقة المدربين في استخدام هذه الأساليب بدرجة أكبر .

(٥) شبكة الإنترنت تعطي قدرة هائلة على الاتصال مع قواعـــد البيانـــات والمعلومـــات العالمية بسرعة متناهية . وتقول أحدث الإحصائيات أن شبكة الإنترنت تحصل كـــل دقيقة على اثنين مستخدم لها .

(٦) إنتشار التعلم عن بعد Distant Learning بواسطة أساليب تكنولوجية متطـورة . وقد كان لذلك دلالات بالنسبة لإمكانية عقد برامج تدريبيـــة للتنميـــة الإداريـــة فـــي الجامعات والمعاهد دون انتقال المتدربين .

والسؤال : ما هي دلالات ذلك بالنسبة للعاملين في مجال التعليـم والتدريب ؟ :

(١) النمو المهني للعاملين في مجال التعليم والتدريب من خـــلال الاســـتفادة مـــن هـــذه الأساليب وخاصة World Wide Web لتبادل المعلومات والخبرات على مســتوى العالم .

(٢) إتاحة ثروة هائلة من الإمكانيات والموارد أمام المتخصصين في التعليم والتدريب

(٣) استخدام بعض الأساليب التكنولوجية لتنفيذ التدريب في أكثر من موقع فـــي وقـــت واحد Multiple Site Delivery .

(٤) معرفة مدى الملائمة لأساليب تكنولوجية معينة في مواقف معينة في التدريب .

(٥) العمل عن قرب مع الخبراء الفنيين في هذا المجال مثل الخـــبراء فـــي تكنولوجيـــا المعلومات ونظم المعلومات لأنها هي الإدارات الرائدة في تصميم النظم الإلكترونية .

وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى تعاظم دور التكنولوجيا في محتوى التدريـــب وطرق وأساليب التدريب منها :

(١) تقليل وتصغير عدد وحجم إدارات التدريـــــــــــــــب .

(٢) قصر دورة حياة السلع والمنتجات والخدمــــــــــات .

(٣) عدم انتقال العاملين إلى أماكن التدريب لتخفيض التكاليـــف .

(٤) ملاحقة التطور الهائل في المهارات كما سبق أن أوضحنا .

الجزء الثالث

التحولات في المسار الوظيفي وفي أنظمة العمل في حقل الموارد البشرية بفعل التكنولوجيا

نتيجة التغيرات والتطورات التي حدثت في مجال الموارد البشرية ، والتي سبق الإشارة إليها ، فقد تغيرت أيضاً المسارات الوظيفية والمهنية للعاملين والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية .

ويمكن أن نرصد تلك التحولات والتغيرات فيما يلي :

(١) أصبح الدور الذي تتولاه إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً ، وأصبح على المسئولين في الموارد البشرية العمل مباشرة مع المديرين التنفيذيين **Line Managers** ومع الإدارة العليا ومعرفة ما تفكر فيه الإدارة العليا بالنسبة لتوجه نشاط المؤسسة وتأثير ذلك على مهمة إدارات الموارد البشرية في اجتذاب وتدريب وتنمية والاحتفاظ بأفضل العناصر البشرية .

(٢) التحول من الدور التقليدي وهو دور إخصائي موارد بشرية **HR Specialist** إلى ما يعرف بدور الشريك الاستراتيجي بعيداً عن دور المتخصص الضيق **Strategic Generalist** .

(٣) تطلب ذلك نوعاً من إعادة هندسة نظم الموارد البشرية **Reengineering HRD** الأمر الذي أثر بالتالي على المسار الوظيفي للعاملين في مجال إدارة الموارد البشرية . ولم تعد المسارات الوظيفية لهؤلاء معالم محددة كما كانت في الماضي وأصبح الحراك الوظيفي سريعاً بين مجالات العمل المختلفة حيث يتحرك إخصائيو الموارد البشرية الآن إلى العمل في مجال التسويق ثم إلى مجال الإدارة ثم العودة إلى مجال الموارد البشرية . كما يتحرك هؤلاء للعمل بين الشركات والمؤسسات المختلفة صغيرة أم كبيرة .

(٤) يطرح هذا التغير في المسار الوظيفي عدداً من الأسئلة :

(أ) هل تدعم إدارات الموارد البشرية أهداف وأنشطة المؤسسة ؟ .

(ب) هل يمكن أن تؤدي بعض أنشطة الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية بواسطة المديرين التنفيذيين Line Managers أو بواسطة أجهزة ومكاتب ووكالات خارجية ؟ .

(ج) هل يمكن ميكنة Automation بعض أنشطة الموارد البشرية أو تقليلها أو حذفها كلية مثل :

- القضايا الخاصة بالأجور والمرتبات .
- المزايا والفوائد التي يتمتع بها العاملون .
- الاستفسارات الروتينية للعاملين .
- حفظ السجلات الخاصة بالعاملين كالأجازات وغيرها .

(د) هل يمكن أن تحول الأنشطة الخاصة بالعلاقات مع العاملين والموظفين إلى المديرين التنفيذيين Line Managers وهم الرؤساء المباشرين للعاملين والموظفين . وتشمل هذه الأنشطة ما يلي :

- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي Career Debvelopment .
- الزيادات والعلاوات في الأجور والمرتبات .
- الترقيات .
- التأديب وتوقيع الجزاء على العاملين .

ويتبقى فقط الأنشطة الاستراتيجية التي ينبغي أن تؤدى بواسطة المتخصصين في الموارد البشرية HR Professionals ، وهذه الأنشطة تساعد الشركة أن تعمل بفعالية ، وتحقق لها ميزة تنافسية .

ومن هذه الأنشطة :

- تنمية المديرين وخاصة فريق الإدارة العليا Executive Development .
- مكافآت فريق المديرين التنفيذيين والإدارة العليا Executive Cempensation.
- تطوير المنظمة Organization Development .
- إدارة التغيرات الثقافية .
- رسم استراتيجيات المزايا والمكافآت والتعويضات المعطاة للعاملين .
- بعض وظائف شغل المراكز بالأفراد مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- برامج الإحلال الوظيفي .
- دراسة وتحليل خطط الموارد البشرية .

والسؤال : ماذا يعني ذلك وما تأثيره على المتخصصين في الموارد البشرية ؟.

والإجابة : أن ذلك سوف يختلف حسب حجم المؤسسة وأنشطتها .

أولا : الشركات الكبيرة :

سوف تكون ملامح إدارات الموارد البشرية على الوجه التالي :

(١) عدد أقل من المتخصصين في الموارد ذوي مهارات مختلفة بفعل التكنولوجيا على سبيل المثال فإن أحد البنوك الأمريكية ،وقد قام بميكنة أنشطة مركز المعلومات الخاصة بالموارد البشرية الأمر الذي أدى إلى تخفيض عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية من ٤٧ شخص إلى ٤ أشخاص .

(٢) مهارات ومعارف عامة ومتكاملة مطلوب توافرها لدى مديري إدارات الموارد البشرية وخاصة على مستوى الإدارة العليا . وتشمل هذه المعارف ما يلي :

- معرفة واسعة ومتكاملة بقضية الموارد البشرية وأبعادها .
- فهم متعمق لنشاط أعمال المؤسسة .
- مهارات استشارية متميزة .

ثانيا : الشركات الصغيرة :

تمثل هذه الشركات سوقاً جيدة ومنتظمة للمتخصصين في الموارد البشرية ، ذلك أن هذه الشركات ليس لديها إدارة / قسم لشئون العاملين ، ويمكن أن تستعين بخدمات المتخصصين في الموارد البشرية في المجالات التالية :

(١) إنشاء قسم / إدارة للموارد البشرية من البداية .
(٢) تصميم برامج المكافآت والحوافز ونظم التعويضات .
(٣) كتابة دليل السياسات والإجراءات الخاصة بشئون الأفراد .
(٤) تنسيق أنشطة الموارد البشرية مع سياسات وأنظمة الشركة .
(٥) مراجعة نظم الحوافز والمزايا المقدمة للعاملين .

ثالثا : الشركات والمراكز الاستشارية وبيوت الخبرة :

وتمثل هذه المؤسسات أماكن لتوظيف المتخصصين في الموارد البشرية حيث الاتجاه الآن نحو ما يعرف بشراء الخدمة من هذه المكاتب Outscoring .

رابعا : فرص التوظف الخاصة والتعاقدات المستقلة :

يمكن للمتخصصين والخبراء في الموارد البشرية من الذين يتم الاستغناء عنهم بواسطة الشركات الكبيرة .

متطلبات النجاح أو (روشتة النجاح) :

تقدم ورقة العمل هذه المتطلبات والمواصفات المطلوبة في العاملين في مجال الموارد البشرية وتشمل تلك المتطلبات :

(١) المعرفة التامة بنشاط الأعمال في المؤسسة والتحدث بنفس اللغة التي تفهمها الإدارة العليا وهي لغة الربحية ولغة السوق . بعبارة أخرى كيف يؤثر نشاط إدارة الموارد البشرية على الربحية والمبيعات وفرص الاستثمار .

ويأتي ذلك من خلال الدراسة والحصول على درجات علمية ومهنية أعلى ويشمل ذلك :

(أ) الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA .

(ب) كذلك الحصول على درجة CPA .

(٢) تنمية فهم أوسع وأشمل لقضية الموارد البشرية ؛ وينصح العاملين والمتخصصين في هذا المجال ألا يقضي طوال حياته الوظيفية في مجال واحد كالتدريب مثلاً. بل عليه أن يمضي سنتين مثلاً في التدريب ثم يتحرك لمدة سنتين أخريين إلى تخطيط القوة العاملة ثم العمل في الأجور والحوافز والتعويضات لمدة عامين وهكذا .

(٣) تنمية وتطوير المهارات الاستشارية Consulting Skills وأن يرى المتخصصين في الموارد البشرية أنفسهم كمستشارين وأن الشركة أو المؤسسة ككل هي عميل لهم ومعرفة ماذا تحتاجه المنظمة ككل .

(٤) تعلم مهارات جديدة حول الأساليب التكنولوجية وتأثيرها على أنظمة العمل في الموارد البشرية .

الجزء الرابع

استعراض بعض الحالات العملية حول

انعكاسات التكنولوجيا على أنظمة العمل بالموارد البشرية

أولا : تجربة شركة I.B.M في التعلم عن بعد :

تقوم هذه التجربة على حقيقة أن التعلم عن بعد من خلال Satellite يقدم للصناعة فرصة جيدة في تقديم نوع من التعليم والتدريب للعاملين والموظفين والعملاء يتسم بالجودة المرتفعة وانخفاض التكلفة في نفس الوقت ، حيث يتم تخفيض تكلفة السفر والتنقلات وابتعاد الموظف عن عمله ، وكذلك تخفيض عدد المدربين بالإضافة إلى المزايا المترتبة على مركزية تصميم وإعداد البرامج التدريبية وتنفيذها مما يقلل من الازدواجية في العمل .

ملامح التجربة :

وتتم عملية التعلم عن بعد في شركة I.B.M من خلال شبكة الستلايت التعليمية للشركة في الولايات المتحدة حيث يتم بث حوالي ١٢ كورس تدريبي بشكل متزامن من موجهة إلى ٤٧ موقع تكون في مجموعها حوالي ٢٣٨ قاعة تدريبية منتشرة عبر القارة الأمريكية .

وتستخدم هذه الشبكة الأسلوب المعرف بـ Integrative Digital Multimedia Technology وقد صممت على أساس التفاعل والمشاركة بين المدرب والمتدربين حيث يمكن للدارسين بسهولة توجيه أسئلة إلى المدربين، كما يمكن للمدربين الاستفادة الهائلة من استخدام التكنولوجيا.

النتائج :

أدخلت هذه التجربة عدة عوامل حاكمة وأساسية في عملية التنمية البشرية منها :

(١) شملت تلك التجربة العروض المرئية التي تنقل المفاهيم إلى المتدربين بشكل فعال مع السماح لهم في نفس الوقت بالتدخل والمشاركة وتوجيه الأسئلة الأمر الذي يجذب انتباه الدارس ويعزز نقاط التعلم الأساسية .

(٢) تدريب المدربين والإداريين يعد من الملامح الأساسية لهذا النظام .

كيفية الاستفادة من تجربة شركة I.B.M :

بعد أن أصبحت هذه التجربة عالمية يمكن اقتراح الآتي :

(١) زيارة شركة I.B.M والتعرف على التوصيف الدقيق لهذا النظام .

(٢) معرفة الأجهزة والمعدات المطلوبة (الاستوديو ـــ المعدات والأجهزة داخل الاستديو والتي تشمل الفيديو وأجهزة الكمبيوتر .... الخ) ، وكذلك مواقع الاستقبال أو الفصول الدراسية وكيفية تصميمها بشكل مريح للطلاب .

(٣) تحديد المتطلبات اللازمة لنجاح البرنامج من ضرورة تطويع الكورسات والبرامج لنظام الستلايت ، وكذلك تدريب المدربين والإداريين على هذا النظام .

ثانيا : تجربة شركة Du Pont :

تبنت شركة Du Pont من خلال الاستفادة من التكنولوجيا ، النظام المعروف باسترداد النفقات ومصروفات السفر والتنقلات وهو نظام جديد معروف بـ New Reimbursement Systems وهو نظام يتسم بالكفاءة والفعالية في استرداد ودفع تكاليف السفر .

يقوم هذا النظام على الخطوات التالية :

(١) الموظف الذي يقوم بسفرية يرسل عند عودته نفقات وتكاليف السفر من خلال الكمبيوتر الشخصي الخاص به ، ويقوم الكمبيوتر الشخصي بتجميع تلك التكاليف وتوجيهها إلى الرئيس المباشر للموافقة .

(٢) يظهر ذلك E-Mail على الخاص بالحاسب الشخصي للرئيس المباشر الذي يوقع على التقرير بالموافقة .

(٣) يوجه الرئيس المباشر من خلال الكمبيوتر الشخصي الخاص به التقرير إلى الحسابات لدفع النفقات وتكاليف السفر للموظف .

النتيجـــــــــة :

شركة **Du Pont** قللت تماماً الحاجة إلى استخدام نماذج ورقية وتعاملت مع البيانات مرة واحدة فقط من المصدر (الموظف) وقللت من احتمالات الأخطاء الحســـابية وجعلـت الطريق ممكناً تماماً بين الأطراف الثلاث (الموظف ــ الرئيس المباشر ــ الحسابات) .

ثالثاً : انعكاس استخدام التكنولوجيا على نظم تقييم الأداء :

الفكرة الأساسية :

تكمن الفكرة الرئيسية وراء هذا النظام والمســمى **Automating 360 Degree Feedback** أن الكثير من الشركات والمؤسسات بدأت تستبدل نظام تقييـــم الأداء الفــردي بواسطة الرئيس المباشر بأنظمة أخرى تقوم على تعدد مصادر التقييم ليس فقط من جـــانب الرئيس المباشر ، ولكن يقيم الشخص كذلك بواسطة الزملاء والمرؤوسين ، وتسمى تلـــك النظـــم **Multisource Assessments (MSA's)**

المنطق وراء استخدام تلك النظم :

تحقق تلك النظم متعددة المصادر هدفين أساسيين :

(١) هذه الأنظمة تحقق عدالة أكثر في تقييم الأداء **Fairness** .

(٢) تحقق درجة عالية من الدقـــــــــــــة **Accuracy** .

نقاط الضعف الرئيسية :

(١) كثرة الأعمال الورقية والمستنديـــــــــــــــــــة .

(٢) كثرة عدد الموظفين الإداريين اللازمين لنجاح النظـــــــام .

والحـــــــــل :

التي لجأت إليه كثير من الشركات هو اللجوء إلى أنظمـــة تكنولوجيـــة تســتخدم البرامج الجاهزة ، بحيث يمكن تشغيلها بواسطة الكمبيوتر الشـــخصي باســتخدام شـبكات **Networks** أو ديسكات **Discettes** .

المزايا والفوائد المترتبة على النظام :

(١) تخفيض وقت الاستجابة من قبل الأطراف المختلفة المشتركة في تقييم الأداء .

(٢) تخفيض العبء الإداري على الموظفين القائمين على تطبيق النظام ففـــي إحصائيـــة عن هذا التأثير فقد انخفض الوقت باستخدام **On-line system** من ثلاثة موظفيــن إداريين دائمين لكل ١٠٠٠ شخص يتم تقييمهم إلى موظف واحد لكل ٢٠٠٠ شخص يتم تقييمهم .

(٣) الخصوصية والسرية وبالتالي يتصف التقييم بالأمانة والموضوعية .

(٤) إتاحة الفرصة لكتابة بعض التعليقات الوصفية غير الكمية ذلك أن هناك وقت أطـــول أمام الشخص القائم بالتقييم للتعليق على أداء الموظفين .

(٥) تخفيض حجم الأوراق والسجلات على سبيل المثال في إحدى شركات الطيران شارك حوالي ١٦,٠٠٠ موظف في هذا النظام خلال الست سنوات الماضيـــة وقـــد تلقـــى المشاركون في المتوسط مايصل إلى ٤٧ قطعة من الورق تشمل التعليمات ، نمـــوذج التقييم أظرف الخطابات .

وقد تلقى هؤلاء مابين ٩ ــ ٢١ صفحة عبارة عن معلومات مرتدة **Feeddback** ، وبالتالي كان يمكن لهؤلاء تخفيض حوالي ٧٥٢,٠٠٠ صفحة من الـــورق بالنســـبة لإدارة عملية تقييم الأداء وكذلك حوالي ٢٤٠,٠٠٠ صفحة وهي المعلومات المرتـــدة أو التغذيـــة العكسية .

رابعا : تجربة شركة AT & T :

في مجال استخدام وتطويع التكنولوجيا لخطط الإحلال الوظيفي خاصة بالنسبـــــــة للوظائـــــف القياديـــــة قامـــــت شركـــــة **AT & T** بتبنـــي نظام يعـــــرف بـ **Intergrated Leadership Systesm** والذي يربط بين خطط الإحلال الوظيفي وبين نظم التوظيف وتنمية المسار الوظيفي وتعليم وتدريب القيادات في الإدارة العليا .

وقد استخدمت شركة AT & T هذا النظام للإحلال الوظيفي وإعداد القيادات بواسطة تحديد احتياجات التنمية الإدارية التي يحددها النظام لشغل المناصب القيادية ، ويؤكد على توافر المهارات والخبرات التي ينبغي التعرف عليها وتنميتها لتأهيل تلك القيادات لحين الحاجة إليها في ضوء التطورات العالمية والمنافسة التي تتعرض لها شركة AT & T .

ملامح النظام :

(١) يوفر هذا النظام معلومات لا حصر لها عن احتياجات القيادة ، الوظائف الرئيسية ، برامج التنمية الإدارية ، الأفراد الموجودين في الشركة .

(٢) هذا النظام (نظام الإحلال الوظيفي) مرتبط بالأنظمة الأخرى المتعلقة بالتوظيف في الشركة وكذلك أنظمة التعليم والتدريب والتنمية الإدارية .

(٣) يحقق هذا النظام المزايا الأساسية التالية :

(أ) القدرة التخزينية الهائلة للبيانات Data Capacity حيث يمكن للنظم توفير وتخزين واستدعاء كم هائل من البيانات عن الأفراد ومواقعهم الوظيفية على قاعدتين من البيانات تشمل :

- الملفات الفردية عن شاغلي الوظائف الحالية والمرشحين التاليين لهم وتشمل عناصر البيانات ما يصل إلى حوالي ٣٠,٠٠٠ خاصة أو Character لكل مرشح حيث تضم تلك العناصر كل مايمكن تخيله عن الشخص .
- بيانات عن المواقع أو الوظائف القيادية ومتطلباته .

(ب) الربط والاتصال بين نظام الإحلال الوظيفي والأنظمة الأخرى مثل نظام توظيف المديرين ، نظام تنمية المسار الوظيفي للمديرين ، نظام معلومات الموارد البشرية على مستوى الشركة ، نظام تنمية القيادات ، نظام توظيف القيادات الإدارية العليا بالشركة .

(ج) المرونة حيث هناك مجال لإضافة أي عدد من عناصر البيانات الإضافية المطلوبة لاحتياجات تنمية المديرين خاصة في المستقبل.

(د) الأمان والسرية Security .

خامسا : أهمية استخدام الحاسب الآلي في مجــال إدارة شــئون الموظفين وعلاقة ذلك بمجال تنمية الموارد البشريـــة (تجربة سعودية) :

تعرضت هذه الورقة لاستخدام الحاسب الآلي فـــي مجـــال إدارة شـــئون الموظفيـــن وعلاقة ذلك بمجال تنمية الموارد البشرية .

وقد قدمت الورقة باللغة الإنجليزية وتضمنت عدة أجزاء شملت مايلي :

أولا : الأسباب الداعية لأتمتة نظم الموارد البشـــرية واســـتخدام الحاسب الآلي في هذا المجال :

وقد تعرض مقدم الورقة في هذا الصدد إلى :

(١) الفوائد أو المنافع من وراء استخدام الحاسب الآلي في مجال إدارة شئون الموظفيـــن وقد تم ذكر العديد من الفوائد أو المنافع شملت :

- إجراءات عمل أكثر كفـــــــــــــــاءة .
- استقرار إجراءات العمل في شئون الموظفين .
- تقليل الأخطـــــــــــــــــــاء .
- تأمين سياسات الأفراد وشئون العاملين في حالة وجودها على الحاسب الآلـــي حيث يمكن الحفاظ على سريتها وسلامتها بدرجة كبيرة .

(٢) الأساليب أو الأدوات المتعلقة بتصميم برامج الحاسب الآلي المتعلقة بشئون العاملين.

(٣) أسباب مالية تتعلق بتخفيض تكاليف التشغيل وتوفير تكـــاليف اســـتقطاب العـــاملين وتخفيض التكاليف الناتجة عن الأخطاء في التعامل مع قضايا شئون العاملين .

ثانيا : ملامح نظام المعلومات الخاص بإدارة شئون الأفراد :

وقد تعرضت الورقة إلى الملامح الأساسية التي تشترك فيها كافة المنظمات مهما كان حجمها والتي تعمل في المملكة . كما تعرضت الورقة لبعض الملامح الإضافية للنظام التي تتطلبها فقط بعض المنظمات الكبيرة والتي تعتبرها مقيدة بالنسبة لها . وأخيراً فقد تحدث مقدم الورقة عن بعض الملامح الخاصة أو المتطلبات الخاصة التي تفرضها طبيعة عمل إدارات شئون الأفراد بالمملكة العربية السعودية.

(١) الملامح الأساسية للنظام :

ويشمل معلومات عن :

(أ) ملفات متكاملة عن إدارات شئون العاملين تخدم القرارات المتعلقة بالأفراد ، وتضم :

- الإسم .
- عنوان المنزل .
- الجنسية .
- الموقع الوظيفي .
- تاريخ التوظيف .
- المزايا الأساسية .
- الخبرة .
- مستوى التعليم ... الخ .

كما تشمل هذه الملامح كذلك :

- الشركة / الفرع / الإدارة / القسـم .
- نقل العامل أو الموظـف .
- مراقبة الأجازات والغياب وسجلات الأجازات
- إنهاء الخدمـة .
- الاستقـالات .
- التعيينات الجديـدة .
- قوائم الحضور وكشوف التوقيعـات .

(ب) الأجور والمرتبـات : وتشمل :

- المرتب الأساسـي .
- بدل السكـن .
- بدلا الانتقـال
- البدلات الأخـرى .
- فرص التقدم الوظيفي والترقيـات .
- القروض والاستقطاعات ... الـخ .

(ج) استخدام الورد بروسسور ، وكذلك الاسبريدشيت بدلاً من الآلات الكاتبة العادية والقديمة .

(٢) الملامح الإضافية لنظام المعلومات :

وتشمل تلك الملامح الإضافية والتي تتطلبها بعض المنظمات الكبيرة بالمملكة مايلي :

(أ) القروض التي تمنح للموظفيـن .
(ب) الهياكل التنظيميـة .
(ج) برامج التدريـب .
(د) تقييـم الأداء .
(هـ) نظام المراسلات من تقارير ومذكرات تتعلق بالعاملين .

(٣) الملامح التي تفرضها الظروف المحلية بالمملكة :

وهي ملامح خاصة بقوانين وتشريعات ونظم العمل بالمملكة العربية السـعودية دون سواها وتضم هذه الملامح :

(أ) نظـــام الاستقطـــاب .
(ب) إصدار التأشيرات وتجديدها وإلغائهـــا .
(ج) سفـــر الموظفيـــن .
(د) تجديد المستندات التي انتهت مدة صلاحيتها .
(هـ) برامـــج ومكافـــآت نهاية الخدمة .
(و) برامـــج التعريـــب والتقويم الهجري .

ثالثا : التدريب علـى نظـام المعلومـات والتحسـين والدعـم المستمرين لتطوير النظام:

شملت ورقة العمل هذه عدة نقاط في هذا الجزء تناولت :

(أ) مرحلة التنفيذ وأساليبـــه .
(ب) الدعم اليومي المستمر لنظام المعلومات من الإدارات المختلفـة وبيـن إدارة نظم المعلومات .
(ج) القيام بمراجعة وملائمة البرامج الجاهزة العالمية لظروف المملكة .
(د) التحسين والتطوير المستمر للنظـام .

رابعا : العمل بالتليفون من خلال المنزل Telecommuting :

يدور هذا الأسلوب حول العمل من خلال المنزل دون الانتقال إلى مقر الشـركة . ويتم ذلك من خلال الاتصال بشبكة الكمبيوتر الرئيسي للشـركة الـذي يتصـل بـالتليفون الشخصي للموظف في منزله . وقد استخدم هذا النظام في شركات ومكاتب الطيران لحجـز الطائرات والفنادق وتأجير السيارات لمن يرغب في قضاء الأجازات . ويتم ايصال العمـلاء للشخص الموظف في منزله من خلال اتصال أوتوماتيكي في المركز الرئيسي والذي يقـوم بفرز وتصنيف المكالمات الواردة إلى مكالمات موجهة للمركز الرئيسي ومكالمات موجهـة إلى موظفي الشركة الذين يعملون من منازلهم .

وباختصار يمكن للموظف الذي يعمل من منزله القيام بكافة المهام التي يقوم بـــها أي موظف في الشركة دون أن يغادر منزله .

ومن مزايا هذا النظام تحقيق إنتاجية أعلى وأفضل ، تقليل معدلات الغياب ، وتمتـــع الشركة بالحصول على عدد أكبر من الموظفين . وفي الولايات المتحدة ارتفع رقم العـــاملين من منازلهم من ٢,٤ مليون عام ١٩٩٠ إلى ٧,٦ مليون عام ١٩٩٥ . ويتوقـــع أن يصـــل العدد إلى ١١ مليون عام ٢٠٠٠ مع التقدم التكنولوجي في هذا الاتجاه .

خامساً : اختيار واستقطاب العمالة من خلال الإنترنت :

من بين تأثير التكنولوجيا على أنظمة العمل في المـــوارد البشـــرية التحـــول مـــن الاعتماد في البحث عن العمالة على الإعلانات المطبوعة إلى الاعتماد على الإنترنت ويـــؤدي ذلك إلى إعطاء مديري الموارد البشرية فرصة أوسع وأفضل في عملية الاستقطاب والبحـــث عن أفضل المرشحين لشغل الوظائف وفي دراسة تمت على ٤٣٥ مـــن مديـــري المـــوارد البشرية في الولايات المتحدة وجد أن ٤٧% منهم يبحثون عن المتقدمين لشغل الوظائف من خلال الإنترنت . كما أفاد ٣١% من هؤلاء أنهم قاموا بإعداد ما يســـمى بنـــوك الكترونيـــة للسيرة الذاتية للمرشحين لشغل الوظائف لتسهيل عملية الاختيار .

ومن الشركات التي تبنت هذا الأسلوب شركة Miller Brewing Co. والتي بدأت عملية البحث عن المرشحين لشغل الوظائف اعتبارا من يونيو ١٩٩٥ حينما بدأت بإرســـال أو طرح الفرص الوظيفية المتاحة والمعلومات المتعلقة بتوظيف واستقطاب خريجي الكليـــات على شبكة الإنترنت .

وبحلول شهر أكتوبر تلقت الشركة مايقرب من ٣٠٠ طلب توظف من مختلـــف دول العالم . ويؤدي ذلك إلى اختيار افضل المرشحين وفي أقل وقت ممكن .

سادساً : محاكاة نظـم المـوارد البشـرية الفعليـة باسـتخدام التكنولوجيا Virtual Human Resources :

بمقتضى هذا النظام ، يساعد التقدم التكنولوجي الكثير من الشركات على تصميم ما يعرف بمحطات خدمة ذاتيـة للمعلومـات عـن شـئون العـاملين Self - Service Information Stations وكنتيجة لذلك لايضطر الموظفون إلى ملء نمـاذج أو التقـدم بطلبات أو توجيه أسئلة إلى موظفي شئون الأفراد للرد علـى الاستفسـارات البسـيطة أو الروتينية عن مستحقاتهم . ولكن من خلال التعامل البسيط مع خط تليفوني أو مع الكمبيوتر يمكنهم الحصول على كافة المعلومات والرد على الاستفسارات . ويشبه هذا النظام ماكينـات الصرف الآلي في البنوك .

ويستفيد هذا النظام المعروف بـ Virtual HR من المزايا التاليـة الناتجـة عن ثلاث أدوات تكنولوجية :

(١) نظم الاستجابة الصوتية .. حيث يتم الرد على قائمة الاستفسارات من خلال التليفـون والمتعلقة بخطط العلاج الطبي والمعاشات وغيرها .
(٢) الكمبيوتر المسمى ديسكتوب Desktop Computers ويؤدي نفس مـهام نظـم الاستجابة الصوتية بالإضافة إلى وظائف أخرى حيث يمكن للعـاملين ممـن لديـهم الكمبيوتر الشخصي المتصل بالشبكة الرئيسية للشركة تحديث معلوماتهم الشـخصية ومراجعة المستندات الخاصة بهم مباشرة .
(٣) نظم الكمبيوتر العام .. ويتواجد هذا النظام في مكان عام داخل الشركة ويسـتخدمه العاملون ممن ليس لديهم تسهيلات الوسائط المتعـددة فـي الحاسـبات الشـخصية الخاصة بهم .

وبوجه عام تؤدي هذه النظم إلى تخفيض التكاليف وتقليل العمل الإداري الروتينـي والورقي .

References

1. Victoriag. Bruch and Ren Nardoni, " Integrated Data Supports. AT & T sucession Planning " september 1992, Personnel. 1992.

2. Human Resources Foruns, Automation 360 Degree feedback, AMA April 1996.

3. Human Resources Foruns Technololgy Update: Welcome to Virtual HR. AMA. september 1995.

4. Human Resource Foruns Technology update. workflow and self-service Transforns HR. AMA. May 1996.

5. Laurie J. Basi-George Benson and Scott Cheney. " The Top Ten Trends ", Training & Development. ASTD. November 1996.

6. C. L. Bruce et al. Industry Training and Education at a Distance: The IBM Approacl. Approacl. Annals of the American Academy of Political & Social Social Science March 1991.

7. Human Resource Foruns, Career Development: As HR Changes, So Do. HR Career Paths. AMA. March. 1996.

(٨) أمين منصور جمال ، أهمية استخدام الحاسب الآلي في مجال إدارة شئون الموظفين وعلاقة ذلك بمجال تنمية الموارد البشرية ، الملتقى العربي الثاني للموارد البشرية ، الغرفة التجارية الصناعية ، جدة ، يوليو ١٩٩٦م .

القوى العاملة
وأساليب تخطيط الموارد البشرية

د . عبد المنعم بخيت
الصندوق الاجتماعي للتنمية – مصر

■ يتناول هذا البحث مسألة ربط الطلب على القوى العاملة الماهرة بالعرض الفعلي. وأكثر الأساليب انتشارا فى هذا الخصوص هو أسلوب احتياجات القوى العاملة وأسلوب رأس المال البشرى ، وبينما يركز الأسلوب الأول على اختلالات العرض والطلب على القوى العاملة فى المستقبل ، يركز الثانى على الاختلالات الراهنة . وهكذا يبدو واضحا أن الطريقة المحسنة يمكن أن تتضمن كلا الأسلوبين . وكخطوة مسبقة يتعين فحص العلاقة بين مردود الموارد البشرية من العمل والإنتاج .

وتتبنى أساليب تخطيط القوى العاملة فى العادة افتراضات عن العلاقة بين الإنتاج الإجمالى أو القطاعى والقدرات الطبيعية لقوة العمل الإجمالية أو القطاعية المستخدمة فى عملية الإنتاج . وثمة روابط ثلاث مهمة :

الأولى: هى الرابطة بين إجمالى الإنتاج المتحقق وقوة العمل المستخدمة فى عملية الإنتاج (**إنتاجية العمال**) .

والثانية : هى الرابطة بين الإسهام فى إجمالى الإنتاج الذى أنجزته قوة العمل ونصيب إجمالى الإنتاج على شكل المكاسب (**دخل العمال**) .

والثالثة: هى الرابطة بين مكاسب قوة العمل وقياس القوة الطبيعية للمواردالبشرية المستخدمة فى عملية الإنتاج (**توزيع المكاسب**) .

ومن المعروف أن هذه الروابط تتأثر فى البلدان النامية بمجموعة معقدة من القوى الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والمؤسسية . وبالتالى فإن أى طريقة لتخطيط الموارد البشرية على أساس العلاقات الإحصائية المتبادلة بين قياسات الإنتاج (يقاس إما بالمنتج النهائى وإما بالنصيب المدفوع لقوة العمل) والقدرات الطبيعية للموارد

البشرية فى قوة العمل تحتاج إلى تقييم نقدى لتأثير هذه القوى المتنوعة فى الاستنتاجات النهائية . ونظرة عامة فى هذا الصدد إلى أساليب احتياجات القوى العاملة ورأس المال البشرى مفيدة لفهم هذه التأثيرات . وتقدم منظمة العمل الدولية (١٩٨٤) عرضا لهذه الأساليب خطوة خطوة .

(أ) أسلوب احتياجات القوى العاملة :

(١) استعراض الطريقة :

من بين طرق تخطيط الموارد البشرية بالنمو الاجتماعى الاقتصادى توقع الطلب على مختلف مهارات العمل وفق أهداف النمو الموضوعة بالنسبة لمنتجات بعينها. وهذه الطريقة التى تعرف بأسلوب احتياجات القوى العاملة تحاول تقدير الطلب على المهارات المناسبة لتحديد أهداف نمو الانتاج ، وتستمد أهميتها من الحاجة إلى التوقع المسبق لنقص مهارات العمل نظرا للطول المعتاد فى فترة إعداد العاملين المؤهلين (بلوج ، ١٩٧٢) . وتسعى هذه الطريقة لتوقع الزيادات فى الطلب أو العرض أو التنبؤ بها فيما يتعلق ببعض المهارات المحددة لتجنب المزيد من التكلفة بسب الاختلالات .

والإجراء المعهود ، فى مرحلة أولى ، هو توقع الطلب حسب نوع المهنة والمهارات بالنسبة لكل قطاع اقتصادى ، مع الأخذ فى الاعتبار هدف المنتج والمعاملات المعروفة لقدر العمل لكل وحدة إنتاج (أى عكس إنتاجية العمل) وعدد من الفئات المهنية التى يفترض أن تكون مانعة فيما بينها . ويتم توقع انتاجية العمل ، بصفة خاصية ، من خلال أحد الأساليب التالية :

(١) استقراء الاتجاه التاريخى .

(٢) استخدام القيم التى تم الحصول عليها لقطاع مماثل فى اقتصاد آخر .

(٣) مسح يسجل تقديرات أصحاب العمل بالنسبة للتغييرات التى ستحدث مستقبلا فى

الإنتاجية واحتياجات القوى العاملة المماثلة .

ومع ذلك تجدر ملاحظة أنه أيا كانت الطريقة المستخدمة ، يمكن فقط تحديد احتياجات القوى العاملة لكل وحدة إنتاجية حسب مختلف أنواع المهنة . ومن ثم تقتضى الضرورة مرحلة ثانية لترجمة هذه الاحتياجات المهنية أو المهارية إلى احتياجات تعليمية / تدريبية . وأبسط الطرق للقيام بذلك هى تطبيق توزيع المهن فى كل قطاع على المستويات التعليمية المعروفة لكل سنة أساس . وكمعلومات إضافية إجراء نفس العملية باستخدام المؤشرات التاريخية من اقتصاد له ظروف وآفاق إنمائية مشابهة . وفى فنون أخرى يرتبط كل نمط مهنى بدرجة من " التنمية التعليمية العامة " ، وعادة ما تفسر بعدد من السنوات المدرسية المطلوبة لمستوى التأهيل المقصود (إيكاوس ، ١٩٦٤، ص ٨١ - ١٩٠) ، أو بالتبادل ، بدرجة من " الإعداد المهنى النوعى " الذى يعرف بأنه فترة التدريب المطلوبة . (سوف تناقش ورقة تدريب قادمة هذه الطرق وغيرها بالتفصيل) .

ونخاطر بتفصيل مخل فنقول إن التجميعات والتنوعات التى نوقشت من قبل يمكن التأليف بينها وفق الطرق الخمس الأساسية التالية :

(١) رأى أصحاب العمل .

(٢) معدل إنتاج العمل الإضافى .

(٣) حاصل الكثافة .

(٤) المقارنة الدولية .

(٥) طريقة بارنز Parnes (بلوج ، ١٩٧٢ ، ص ١٥٩ - ١٦٦) .

■ تعتمد **الطريقة (١)** على لقاء أصحاب العمل مباشرة بشأن المستويات الكمية والمهارية للقوى العاملة التى يتوقعون تشغيلها فى المستقبل . ومن الواضح أن الاعتماد على هذه " التنبؤات " واتساقها لا يمكن أن يكون مطلقا . وهناك كذلك الافتراض الضمنى أن الأرقام على المستوى القومى هى مجموع توقعات أصحاب العمل فرادى . **وليس هذا بالضرورة هو الحال لا سيما فى هيكل سوق صناعى تبرز فيه سمات احتكار القلة .**

■ وتتكون الطريقة (٢) من استقراء الاتجاه التاريخى للنسبة بين الزيادات فى بعض الأنواع المهارية للقوى العاملة والزيادات فى المنتج المماثل . وهى تطبق فقط فى البلدان التى لديها سلسلة زمنية طويلة بقدر معقول للإنتاج بالنسبة للعامل وكذلك قوة العمل حسب المهنة والمستويات التعليمية . وإذا توافرت السلسلة الزمنية للسنوات الأخيرة فقط يقل الاعتماد على هذه الطريقة نظرا لعدم استقرار هذه المعاملات فى المدى القصير .

■ وتقدر الطريقة (٣) نسبة القوى العاملة حسب المؤهلات فى إجمالى قوة العمل لكل قطاع من النشاط الاقتصادى ، ثم تطبق هذه الأرقام على توقع إجمالى القوى العاملة فى مختلف القطاعات . وقد طبقت هذه الطريقة كذلك على معاملات كثافة أخرى مثل العلاقات بين مختلف أنواع المؤهلات (مثلا المهندسين والعلماء والأطباء والممرضات وغيرهم) أو بين السكان المستهدفين وأنواع المهارات (مثل المرضى والأطباء والطلبة والمدرسين) . والافتراضات بشأن تغييرات هذه المعاملات ضرورية لتطبيق هذه الطريقة.

■ وتتسم الطريقة (٤) باستخدام سلسلة طويلة من البيانات المتقاطعة على المستوى القطرى على سلوك بعض المؤشرات التى تشبه ما هو موجود فى البلد قيد الدراسة خلال فترة التوقع . وقد أشير إلى مزالق المقارنات القطرية من حيث ميلها إلى تجاهل خصائص كل بلد .

■ وتعرف الطريقة (٥) بأنها طريقة Parnes-MRP ، وهى الأوسع انتشارا من حيث الاستخدام وتشمل جوانب من الطرق الأربع الأخرى . وتنتهج الطريقة خطوات أربع :

(١) ينقسم هدف إجمالى الإنتاج إلى قطاعات اقتصادية بدرجات فصل متفاوتة .

(٢) تستخدم معاملات القوى العاملة لكل وحدة إنتاجية . وعند تطبيقها على الأهداف القطاعية المحددة فإنها تقدم تقديرا لاحتياجات القوى العاملة حسب القطاع ، بغض النظر عن المهن ومستويات المهارة .

(٣) يوزع التوقع السابق على عدد معين من الفئات المهنية المانعة فيما بينها .

(٤) يتحول الهيكل المهنى لقوة العمل حسب القطاع إلى هيكل تعليمى بتطبيق قياس المستويات على مستوى التعليم الرسمى المطلوب توظيفه لكل مهنة .

ولتكن س (i) هى هدف الإنتاج للقطاع (i) ، و أ (i) هى متوسط إنتاجية العمل فى القطاع (i) ، و (o) (i, j) هى نصيب المهنة (j) فى القطاع (i) ، و (j . k) ، هى نصيب الدرجة التعليمية (k) فى المهنة (j) . وإذن إجمالى تشغيل الفئة التعليمية (k) ، والمهنة (j) ، والقطاع (i) سوف تكون :

$$E(i.j.k) = [e(i.k).O(i.j) - X(i)] / a(i)$$

(٢) بعض الانتقادات :

إن أسلوب احتياجات القوى العاملة بأشكاله المختلفة يترجم أهداف الإنتاج إلى احتياجات قوى عاملة مماثلة حسب النوع ومستوى المهارة . وتكمن إحدى مشكلات تطبيق الطريقة فى صعوبة تقديم الافتراضات الواقعية لتوقع المؤشرات المعنية . وثمة فرضان ضمنيان فى هذه الطريقة . يرى الأول أن العرض غير الكافى من العمالة فى بعض المهارات يعوق النمو الاقتصادى حيث يمثل مدخلا لا يمكن الاستغناء عنه (ولا يمكن إحلاله) ويحتاج إلى فترات تدريب طويلة . ويرى الفرض الثانى أنه بغض النظر عن التكاليف والمزايا النسبية المرتبطة بتدريب المهارات ، يكون من المرغوب فيه دائما معادلة عرض العمالة مع القوى العاملة المطلوبة لبلوغ أهداف الإنتاج . ولتقدير هذه الاحتياجات ، تستخدم علاقات معروفة ومستقرة بين مستويات التشغيل والهيكل المهنى من جهة ، وبين مختلف المهن والحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لها من جهة أخرى .

وتضمنت آخر تطورات هذه الطريقة إمكانية التغيير التكنولوجى والتبادل بين عناصر الإنتاج ، لا بين رأس المال والعمالة فقط بل كذلك بين مختلف مستويات المهارات . وعلى أية حال تعتبر هذه الطريقة باعثة على الثقة أكثر عندما تقتصر على أفق تخطيطى ضيق وعلى مستويات عالية من المؤهلات التى تهيئ مجالا أضيق للتبادل. (على سبيل المثال ، فى حالة المؤهلات الجامعية مثل الطب والحقوق والهندسة .. إلخ ، يكون التبادل غير ممكن عمليا) . ولا يزال الضعف الرئيسى فى هذه الطريقة يكمن فى

عدم مراعاة التكاليف والمزايا النسبية لمختلف مستويات المؤهلات وآثارها على التبادل . (الاستعراض الكامل لهذه الطريقة والبدائل التى استحدثت للتغلب على بعض افتراضاتها المقيدة سوف يكون موضوع الورقة القادمة فى هذه السلسلة) .

وتثير احتياجات القوى العاملة مشكلات أخرى أبرزتها بعض الكتابات النقدية . وهذه لها علاقة بالتعامل مع الرابطة بين إجمالى الانتاج وإسهام العمالة فيه من جهة ، والرابطة بين إسهام قوة العمل فى إجمالى الانتاج والقدرات الفعلية للموارد البشرية المماثلة من جهة أخرى . ولاتنظر الطريقة بوضوح فى عائدات قوة العمل (توزيع المكاسب) ، أى الرابطة الثالثة التى ورد ذكرها فى بداية هذا القسم .

وفيما يتعلق بالرابطة الأولى تقدر احتياجات القوى العاملة لتحقيق أهداف الإنتاج باستخدام متوسط معاملات الإنتاجية . ويعادل هذا افتراض وظيفة إنتاجية للمعاملات المحددة التى لا تتنوع فيها الإنتاجية من حيث استخدام موارد إنتاجية أخرى (Preaic, 1984 ، الفصل السادس) . ويطبق افتراض مشابه على الروابط الأخرى التى تحدد مختلف مستويات المهارات المطلوبة . وعلى عكس هذه الافتراضات، مع ذلك، لا يمكن استبعاد إمكانية الاستبدال بين العمالة والعوامل الأخرى وكذلك بين مختلف مستويات المهارة كما اتضح بالفعل . وتتنوع إمكانية الاستبدال بطبيعة الحال مع تحسن متوسط المستوى التعليمى لقوة العمل . وفيما يختص بالرابطة بين إسهام العمالة فى إجمالى الانتاج وعناصره من الموارد البشرية ، لا تأخذ الطريقة كذلك فى الحسبان عرض العمالة حسب المهارة . وبصفة أكثر تحديدا لا يعترف بالتفاعل الذى قد يوجد بين عناصر الانتاج وخاصة بين مختلف المهارات العمالية . وبالأحرى لا يتم فحص المواء مات بين العرض والطلب ، باستثناء العمل من خلال سياسة تعليمية تستهدف تصحيح الاختلالات المتوقعة .

وأخيرا تقدم طريقة احتياجات القوى العاملة افتراضا ضمنيا بشأن الرفاهية بالتركيز على تحقيق أهداف الانتاج . وتفترض تعزيز الرفاهية لو ركز التشغيل وتدريب الموارد البشرية على إشباع الاحتياجات المرتبطة بأهداف الانتاج . وعلى الرغم من الاعتراف الضمنى بالحاجة الجوهرية لتدريب القوى العاملة وأهمية الجوانب

الموضـوعيـة، فـإن الطريقـة فى تطبيقـهـا الفعلى لا تعتـرف صـراحة بهذه الجوانب الموضـوعية ولا تقوم بقياسـها . ويبدو تضـخيم الدخل القومى على أنه الهدف الوحيد الذى يهدى تخطيط تدريب القوى العاملة ، ولا تستخدم معايير المساواة فى تخصيص الموارد .

(٣) تقييم الطريقة :

ينبغى أن نضع نصب أعيننا فى المقام الأول أن الاعتماد على التوقعات يحتمل أن يرتبط ارتباطا معكوسا بطول أفق التخطيط . بل يمكن للمرء أن يمضى ليؤكد أن أفق التخطيط يكون فى العادة أطول من اللازم بحيث لا يسمح بتنبؤات دقيقة معقولة من أى طريقة مستخدمة مع أخذ القصور العام فى أسلوب التنبؤ بعين الاعتبار . ويكفى أن نذكر على سبيل المثال هوامش الخطأ الكبيرة التى توجد بصفة عامة فى خطط التنمية عند مقارنة أهداف الإنتاج المتوقع بالنتائج الفعلية ، خاصة عندما تكون خطط التنمية قد وضعت لفترات تتعدى خمس سنوات . وفى واقع الأمر فإن تقييم طريقة لتوقع احتياجات العمالة سوف يهتم بكيفية التوافق بين التنبؤات وما يليها .

ويمكن تصور أربعة احتمالات واضحة فى هذا السياق :

الأول : تحقيق أهداف الإنتاج وتوقع المهارات المطلوبة لتحقيقها . ويعنى هذا أن الطريقة قد أثبتت نجاحها.

الثانى: تحقيق الاحتياجات من المهارة ولكن أهداف الإنتاج التى استندت إليها هذه الاحتياجات لم تتحقق . هنا برهنت الطريقة أنها غير دقيقة وتثير التساؤلات بشأن وجود اختناقات أخرى غير ما هو موجود بالنسبة للأفراد المؤهلين مما قد يحول دون تحقيق أهداف الإنتاج .

الثالث: تحققت أهداف الإنتاج ولكن لم تتحقق توقعات احتياجات العمالة الماهرة . وفى هذه الحالة وقع خطأ جذرى فى الطريقة لأن أهداف الإنتاج تحققت مع عرض غير كاف من العمالة المؤهلة .

الرابع: لم تتحقق أهداف الإنتاج ولا توقع احتياجات القوى العاملة ، مما يترك ثقة واهية فى جدوى الطريقة أو استخدامها .

وقد أدى العديد من ممارسات التخطيط التى استخدمت طريقة احتياجات القوى العاملة إلى نتائج ورد وصفها فى الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة . وهذا يلفت الانتباه إلى الطبيعة الدينامية والمعقدة للطلب على العمالة الماهرة (بلوج Blaug ، ١٩٧٢) .

ومع ذلك يتعين إفراد الإسهامات الأكثر أهمية للطريقة :

* **أولا** : ركزت الاهتمام على الحاجة لتصحيح توقع التغييرات فى إنتاجية العمالة والتفاضل بين القطاعات الاقتصادية .

* **ثانيا** : حسنت الأساس التحليلى لتوقعات الإنتاجية التى يعتمد عليها فى المستقبل.

* **ثالثا** : أسهمت فى إعداد الدليل التجريبى للنسب بين الزيادات فى الإنتاجية والتغييرات فى التكوين المهنى والتعليمى لقوة العمل .

* **رابعا** : أكدت أهمية العلاقة بين التقدم الفنى وإمكانية استبدال العوامل . وبالتالى ترى المدخلات المهنية المسجلة فى نقطة بعينها على أنها لا تعكس فقط الطلب النسبى على مختلف فئات العمال بل كذلك توافرها النسبى .

(ب) أسلوب رأس المال البشرى :

(١) استعراض الطريقة :

يعتمد أسلوب رأس المال البشرى (يعرف أيضا بتحليل معدل العائد) على المعلومات التجريبية المفصلة بعض الشىء عن متوسط دخول العمال حسب الجنس والمستوى التعليمى ، كما يرى على سبيل المثال فى **الجدول(٥)** . وتستخدم الفئات

جدول رقم (٥)

متوسط الدخل من العمل حسب الجنس والمستوى التعليمى سانتياجو الكبرى ١٩٥٧ - ١٩٧٨ (بالبيزو عام ١٩٧٦)

	لا تعليم أو تعليم أساسى		تعليم ثانوى		تعليم فنى		تعليم جامعى	
	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء
١٩٥٧	٧٦٩	٣٤٧	١٥٦٩	٩٥٣	١٨٥٩	١١١٦	٣١٠٤	١٤٥٥
١٩٥٨	٧٠٤	٣٠٨	١٧٢٤	٨٦٢	١٧٠٩	١٠٧٧	٣١٢٤	١٤٣١
١٩٥٩	-	-	-	-	-	-	-	-
١٩٦٠	٦٨٧	٣٣٩	١٥٢٩	٩٥٠	١٣٥٢	٨٨١	٣٢٧٨	١٥٢١
١٩٦١	٨٦١	٣٥٦	١٩٨٣	١٠١٥	١٧٧٧	١١٧٥	٣٤٣٣	١٩٦١
١٩٦٢	٨٥٠	٣٨٠	٢١٢٧	١٠٧٩	١٨١٧	١١٠٤	٤١٧٣	٢٠٠٠
١٩٦٣	-	-	-	-	-	-	-	-
١٩٦٤	-	-	-	-	-	-	-	-
١٩٦٥	٧٤٢	٣٧٩	١٨٦٥	١٠٣٦	١٧٢٠	١٠٣٩	٤٠٠٧	١٨٩٥
١٩٦٦	٨٧٠	٤٣٦	٢٠٨٥	١١٨٥	١٩٩٤	١٢٣٠	٤٤٩٥	٢٠٦٦
١٩٦٧	١٠١٧	٥١٦	٢٣٧٦	١٤٤٥	٢١٧٥	١٢٣٩	[illegible]	٢٣٣٤
١٩٦٨	٩٨٤	٥٠٨	٢٣٣١	١٣٥٥	٢٠٥٦	١٢٥٨	٤٦٥٠	٢٦٤٥
١٩٦٩	١٠٥٦	٥٤٧	٢٣٢٧	١٣٣٨	٢٣٣٧	١٢٢٧	٤٨٥٦	٢٤٠٣
١٩٧٠	١١٣٣	٥٨٧	٢٤٣٧	١٤١٤	٢٨١٤	١٤٠٧	٤٨١٩	٢٧٨٧
١٩٧١	١٢٦٤	٦٦٨	٢٨٢٢	١٨٤٦	٢٧٥٩	١٨٥٧	٤٩٢٤	٣٠٤٠
١٩٧٢	١٢٦٤	٧٢٤	٢٥٠٤	١٦٠٢	٢٥٨٠	١٥٧٥	٤٦٢٣	٢٥٧٣
١٩٧٣	٩٩٣	٥٧٧	١٧٧٣	١٠٧٤	١٧٧٩	١٠٩٣	٣١٢٣	١٧٠٤
١٩٧٤	٨٥٤	٤٩٤	١٣٥٦	٨٠٥	١٦٧٠	٧٧٧	٢٨٢٢	١٥٧٣
١٩٧٥	٦٩٦	٤١٩	١٣٣١	٨٠٦	١٤٦٧	٨٤٤	٢٦٥٢	١٣٦٥
١٩٧٦	٧٦٦	٤٢٠	١٦٥٤	٩٣٦	١٦٠٣	١١١٥	٤٣٠٥	١٦٣٧
١٩٧٧	٩٢٤	٥٢٥	٢١٣٦	١٢٣٠	٢٠١٣	١٣٧١	٤٤٨١	٢٣٥٠
١٩٧٨	١٠١٤	٦٦٧	٢٤١١	١٣٨٠	٢٥١٢	١٤٢٤	٥٥٣٩	٢٤٠٨

المصدر : L. Heskiq ، توزيع الدخل فى سانتياجو الكبرى ، ١٩٥٧ - ١٩٧٨ ، الفصل الأول ، معلومات أساسية . سلسلة وثائق أبحاث ، رقم ٤١ ، سانتياجو . جامعة شيلى ، قسم الاقتصاد ، ١٩٧٩ جدول ٣٢ .

والفكرة هى أن البرامج التعليمية تبين توازنات إيجابية بين المزايا والتكاليف ينبغى النهوض بها ، بينما يتعين الإقلال من البرامج التى تبين التوازنات السلبية أو الثابتة . ويلاحظ كذلك أن الطريقة تسمح بالاختيار بين المشروعات التعليمية البديلة ذات التوازنات الإيجابية . ولأغراض التحليل ينبغى قياس المزايا والتكاليف بدقة من حيث القيم القابلة للمقارنة باستخدام الطرح أو القيمة الحالية . ويمكن أن تقدم هذه الطريقة معدلات عائد الاستثمارات التعليمية ، ومن المهم فى هذا الصدد التمييز بين معدلات العائد الخاصة والاجتماعية .

ولو حسب تدفق صافى الدخل على أنه الفارق بين دخل المرء بعد الضرائب ومصروفاته ، بما فى ذلك نفقات التعليم وكذلك النفقات المباشرة من حيث الدخل المنصرف نتيجة المشاركة فى برامج التعليم (تكلفة الفرصة) ، يتم فى هذه الحالة الحصول على صافى القيمة الحالية الخاصة . وصافى القيمة الحالية هو مبلغ الفروق بين المزايا والتكاليف ، ويتم التعبير عن كليهما بالقيم الزمنية المؤقتة القابلة للمقارنة باستخدام معدل الخصم الذى يوضح التفاضل الزمنى بين الاستهلاك والادخار . وبالتبادل فإن معدل العائد هو معدل الخصم الذى يجعل صافى القيمة الحالية صفرا بالنظر إلى عمر القيم الراهنة للمزايا والتكاليف . ومن جهة أخرى لو حسب تدفق الدخل قبل الضرائب وغطت التكاليف كل الموارد المستخدمة لتنفيذ البرنامج التعليمى ، يتم الحصول على صافى القيمة الحالية الاجتماعية أو المعدل الاجتماعى للعائد .

(أ) تقدير المزايا :

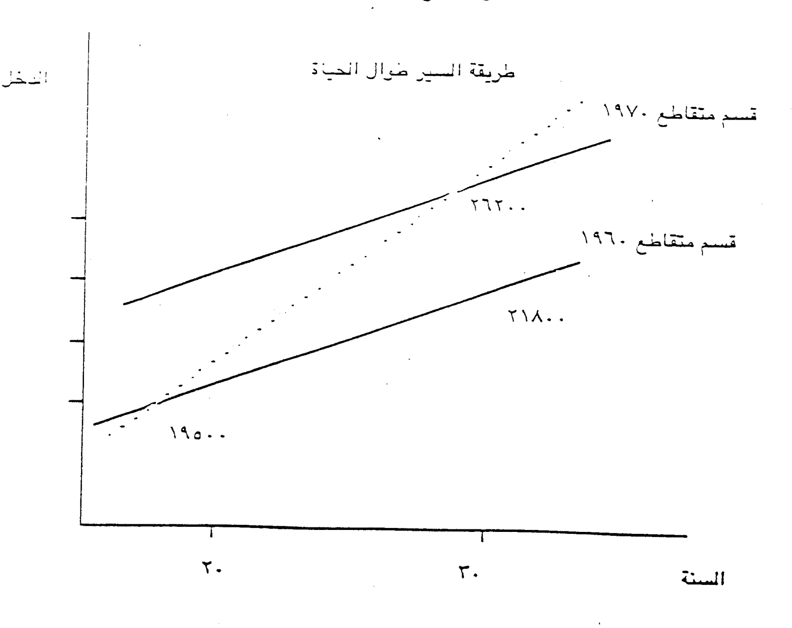
لكى نربط المزايا بإسهام الفرد المحتمل فى إجمالى الناتج ، نحتاج إلى معلومات عن دخله طوال عمره . ولما كان من غير المعقول الحصول على مثل هذه المعلومات ، فالبديل هو افتراض أن دخل المستقبل سوف يماثل الدخل الذى لوحظ من بيانات التقديرات المتقاطعة الخاصة بالعمر والتعليم .

ويتوافر هذا النوع من المعلومات بصفة أساسية من التعدادات السكانية ومسوح الدخل . ولقياس الدخل الإضافى لأشخاص فى الثامنة عشرة من عمرهم نتيجة لاستكمال التعليم الثانوى ، على سبيل المثال ، تفترض الطريقة أن الدخل فى فترة

التعداد أو المسح يغطى أشخاصا من أعمار مختلفة من ذوى التعليم الثانوى يمثل دخل الشباب طوال عمرهم . وبنفس الطريقة يمكن حساب الدخل لمجموعة من الأشخاص فى الثامنة عشرة من عمرهم لم يكملوا تعليمهم الثانوى . وتتضمن الطريقة أيضا تقييم هذه القيم على أساس معدلات الحياة فى كل عمر . ومن خلال الدخل طول العمر يمكن إيجاد الفرق فى الدخل المتوقع ، من العمر ١٨ سنة فصاعدا بين من أتموا ومن لم يتموا تعليمهم الثانوى . ويماثل هذا الفرق الدخل الإضافى الذى يتحقق خلال حياتهم بسبب استكمال التعليم الثانوى لأشخاص متوسط أعمارهم ١٨ سنة عند إجراء التقييم.

الشكل رقم (٤)

مقارنة بين الأقسام المتقاطعة وطرق تقدير
دخل الفرد طوال حياته



وبالتبادل يمكن استخدام طريقة " المجموعة " للوصول إلى الدخل التكميلي المرتبط بالتعليم . ويتحدد بهذه الطريقة الدخل المتوقع لكل فئة من العمر والتعليم على أساس بيانات التسلسل الزمني . وهكذا فإن الدخل الذى يحصل عليه خريجو المدرسة الثانوية وهم فى العشرين من عمرهم يمكن أن يستدل عليه من تعداد سنة الأساس ، بينما يمكن تحديد الدخل المتوقع للمجموعة نفسها فى سن الثلاثين من بيانات التعداد الذى يجرى بعد عشر سنوات . ويلاحظ مع ذلك أن ثمة حاجة لإجراء تعدادات عقدية على الأقل لمتوسط عمر يبلغ ٥٧ سنة فى البلدان النامية باستخدام المنهجية الموحدة لقياس الدخل والتعليم .

والميزة الأساسية لطريقة المجموعة هى أنها تعكس أثر النمو الاقتصادى على الدخل بمرور الوقت . وتتضمن المساوئ مشكلة الإعراب عن كافة أنواع الدخل بقيم سنة أساس واحدة باستخدام عنصر تخفيض كاف ، وضرورة فصل أثر النمو الاقتصادى على الدخل من الآثار التى تتمخض عن الدورات الاقتصادية لمجرد ذكر تعقيد إضافى . ومع مراعاة هذه الاعتبارات يبدو أن ثمة تفضيلا لطريقة الأقسام المتقاطعة على الرغم من بعض المواءمات لفهم أثر النمو الاقتصادى بمرور الوقت .

(ب) تقدير التكاليف :

عند تطبيق أسلوب رأس المال البشرى ، ينبغى استقطاع التكاليف التى تنفق للوصول إلى تحديد مستوى التأهيل من المزايا المتحققة . ويتعين أن تتضمن التكاليف الاقتصادية تكلفة الفرصة بالإضافة إلى الإنفاق الفعلى . وبمعنى آخر ، لابد من التمييز بين التكاليف المباشرة (التى تتحملها مراكز التدريب والطلبة أو أسرهم) والتكاليف غير المباشرة (الدخل السابق) . وبالنسبة للأولى تتوافر عادة معلومات إحصائية ، بينما يتعين التقدير فى أغلب الأحيان بالنسبة للثانية . ويمكن تطبيق الطريقة عادة على أى نوع من برامج التدريب خارج التعليم الرسمى أو وراءه ، على شرط إمكانية التعرف على التكاليف والمزايا .

ويسهل التعرف على النفقات المباشرة كما يمكن أن تدعمها البيانات الإحصائية وتتحمل معظم هذه النفقات مراكز التدريب ، لا سيما المؤسسات العامة حيث تكون

مصاريف الالتحاق غير موجودة تقريبا . ولا تشمل النفقات المصروفات المتكررة فقط ، مثل المرتبات والأجور والصيانة بل كذلك التكاليف غير المتكررة مثل المبانى والمعدات . وتمتد تكاليف رأس المال غير المتكررة عبر الوقت ، أى يتم تحملها نسبيا طوال العمر الاقتصادى للأصول المادية .

ومع ذلك يبقى جزء من التكاليف المباشرة يتعين أن يتحمله الطلبة أو أسرهم ، مثل المأكل والملبس والإسكان والنقل والمعدات والإمدادات المطلوبة للتدريب . وما لم يغط الالتحاق بمراكز أو مؤسسات التدريب كل مصروفات الطلبة ، فإن هذه التكاليف المباشرة ينبغى أن تعتبر اجتماعية وليست خاصة . ولهذا التمييز أهمية خاصة عندما يتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بمشروعات التعليم أو التدريب .

وفيما يختص بالتكاليف غير المباشرة يتعين تقدير الدخل السابق من الأنشطة البديلة أو المنافسة . وفى العادة تتضمن تكاليف الفرص الأساسية لبرامج التدريب الدخل الذى لم يحققه الطلبة الداخلون فى البرنامج ، وقيمة الإعفاءات الضريبية التى تتمتع بها مؤسسات التدريب والتكلفة التى تعزى إلى انخفاض قيمة العملة والفائدة على المبانى والمعدات .

(جـ) معايير اتخاذ القرار :

بعد تقدير التكاليف والمزايا المتعلقة ببرامج التدريب المختلفة ، يمكن للاختيار المطلوب أن يهتدى بأحد معايير تقييم بدائل الاستثمار الواردة فيما بعد . وسواء كان الاختيار يتمشى مع التقييم الاجتماعى أو الخاص ، فإن ذلك يعتمد على الطريقة التى حسبت بها المزايا والتكاليف ذات الصلة .(Cohn ، ١٩٧٢ ، ص ١٧٠ - ١٧١) .

وتفترض قاعدة صافى القيمة الحالية أنه يجب أن يختار من هذه البرامج تلك التى تتعدى فيها القيمة الحالية للمزايا (Bo) القيمة الحالية للتكاليف (Co) . وإذا كانت b(t) تدل على المزايا وc(t) تدل على التكاليف بالنسبة للسنة (t) ، وإذا كانت نسبة الخصم المستخدمة هى (i) وأفق البرنامج هو سنوات (n) ، تتطلب القاعدة اختيار هذه البرامج:

$$B_o = \sum_{t=1}^{n} b_t/(1+i)^t > \sum_{t=1}^{n} c_t/(1+i)^t = C_o$$

وتختار قاعدة صافى الميزة السنوية التى تتعدى فيها الميزة السنوية المستمرة المتضمنة فى القيمة الحالية لمزايا المشروع (b) التكلفة السنوية المستمرة المتضمنة فى القيمة الحالية لتكاليف المشروع (c) . وتعرف الميزة السنوية الضمنية المستمرة على أساس القيمة الحالية للمزايا (B) لأن ذلك هو الذى يحقق المعادلة التالية :

$$B_o = \sum_{t=1}^{n} b/(1+i)^t = b \sum_{i=1}^{n} (1+i)^{-t}$$

ويمكن أن يتضح أنه عندما يكون أفق البرنامج (n) محدودا ، يتلو ذلك :

$$b = \frac{B_o .\ i\ (1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

ويشبه الإجراء حساب التكلفة السنوية المستمرة المتضمنة فى القيمة الحالية لتكاليف المشروع مما ينتج عنه :

$$c = C_o / \sum_{t=1}^{n} (1+i)^{-t} = \frac{C_o .\ i\ (1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

وتفترض القاعدة اختيار المشروعات التى تكون فيها (b>c) .

وتختار قاعدة المعدل الداخلى للعائد المشروعات التى يتعدى فيها المعدل الداخلى للعائد معدل الخصم المختار . وإذا كان المعدل الداخلى للعائد هو (r) ، يتم الحصول

على القيمة بحل المعادلة التالية :

$$\sum_{t=1}^{n} b_t (1+r)^{-t} = \sum_{t=1}^{n} c_t (1+r)^{-t}$$

وبالأحرى فإن المعدل الداخلى للعائد هو ببساطة معدل الخصم الذى يجعل الفرق صفرا بين القيم الحالية للمزايا والتكاليف .

وتفترض قاعدة المزايا / التكاليف أن نسبة القيمة الحالية للمزايا (Bo) إلى القيمة الحالية للتكاليف (Co) يجب أن تتعدى الوحدة فى كل مشروع مختار . وينطلق من هذا المفهوم أن المشروع يكون صالحا للاختيار عندما تكون Bo / Co > 1

ويمكن تلخيص المعيار السابق برسم بيانى لتقدير المعدل الخاص لعائد الاستثمار فى التعليم العالى كما فى الشكل (٥) (منظمة العمل الدولية / ARTEP ، ١٩٨٤) .

ولنجعل Y تدل على مكاسب العمل و (h) و (s) التعليم العالى والثانوى على التوالى . ويمكن حساب معدل العائد (r) بحل المعادلة التالية لـ (r) :

$$\sum_{t=1}^{n} \frac{(Y_h - Y_s)_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^{n} \frac{(Y_s)_t}{(1+r)^t}$$

التعليم العالى : h	معدل الخصم المستخدم : i	القيمة الحالية للأرباح : (Bo)
التعليم الثانوى : s	أفق البرنامج : n	القيمة الحالية للتكلفة : (Co)
	أرباح العمال : y	الأرباح : b (t)
	المعدل الداخلى للعائد : r	التكاليف فى سنة ما : c (t)

وبمعنى آخر فإن المزايا المخصومة لسن ٢٢ سنة يتعين معادلتها بالتكاليف المتراكمة عند سن ٢٢ ، أو يجب أن تكون مساحة الزوائد مساوية لمساحة النواقص فى الشكل رقم ٥ . وكما يبين الشكل فإن مساحة المزايا أكبر من مساحة التكاليف ، مما يتضمن أن معدل العائد ينبغى أن يكون قيمة إيجابية .

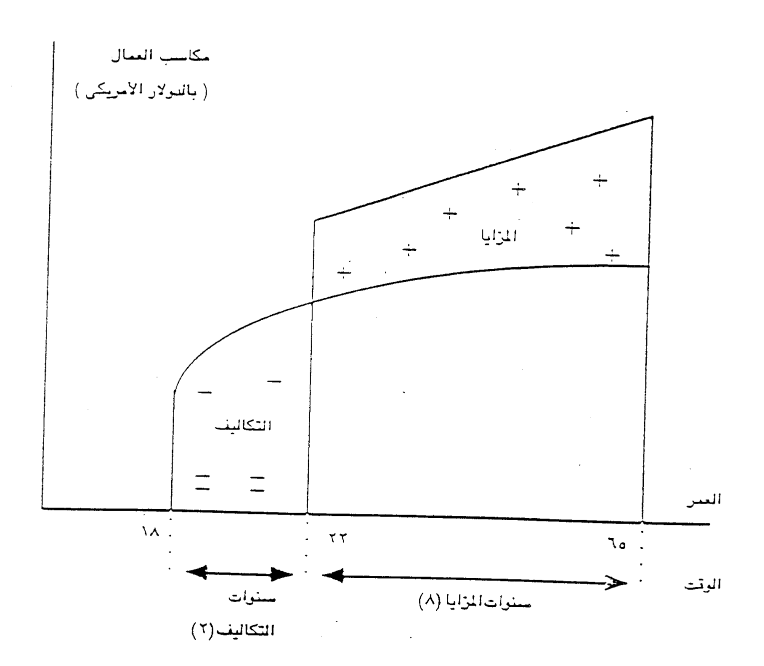
والتكلفة الوحيدة المتضمنة فى حساب معدل العائد الخاص هى الدخل السابق بالبقاء فى المدرسة بعد سن الثامنة عشرة بدلا من المشاركة فى سوق العمل . وينبغى لتقدير معدل العائد الاجتماعى إدراج تكاليف التعليم الأخرى المباشرة وغير المباشرة .

(٢) بعض الانتقادات والتقييم :

إن أسلوب رأس المال البشرى بتطبيقاته المختلفة يتعرف على مكاسب العمل الإضافية الناجمة عن تنمية الموارد البشرية لقوة العمل بالإضافة إلى المزايا التى ترتبط بالبرنامج المستخدم لتحقيق مثل هذه التنمية . ثم يقترح بعد ذلك استخدام معيار تخصيص الموارد بمقارنة هذه المزايا بالتكاليف الاقتصادية للبرنامج .

وثمة افتراضان ضمنيان فى تطبيق هذه الطريقة : يرى **الأول** : أن ملكات العامل ، كما وكيفا ، هى التى تحدد إسهامه فى إجمالى الإنتاج ، ويرى **الثانى** : أن مثل هذا الإسهام يقاس على نحو صحيح بالعائدات التى يحصل عليها العامل منه . وإذا ما حدثت الاختلالات فى سوق العمل ، فسوف تؤثر فى الحال على عائدات العمل ، وهكذا تصدر إشارة صحيحة عن العجز النوعى فى الموارد البشرية (أو الفائض) . وتكون القرارات المرغوبة من جانب المخططين هى التى تزيد العائد الاقتصادى من البرنامج .

الشكل رقم (٥)
تقدير معدل العائد



المصدر : مكتب العمل الدولى Artep (١٩٨٤ - ٦)

وقد وجهت تطورات هذه الطريقة بصفة أساسية إلى الفحص التفصيلي . كما وكيفا ، للموارد البشرية التى طورها البرنامج . والإخفاق فى التحكم فى نوعية الموارد البشرية التى يجرى تقييم برنامجها (عادة المدرسة أو أى شكل آخر من أشكال التدريب) يمكن أن يؤدى إلى التميز لمثل هذه الفئة من الموارد البشرية فى العائدات المقدرة (بهرام وبيردسال ، ١٩٨٣ ، ص ٩٢٧ - ٩٤٦) . وتكمل هذه التحسينات سابقاتها التى ميزت بين مختلف ملكات الموارد البشرية التى تؤثر فى عائدات العمل مثل التدريب الرسمى والتدريب أثناء الخدمة والخبرة وساعات العمل .

ويقوم أسلوب رأس المال البشرى على أساس افتراضات معينة عن الرابطة بين إسهام العامل الفردى فى إجمالى الإنتاج وملكاته البشرية وعائد عمله . وكان الابتعاد عن هذه الافتراضات هو جوهر الانتقادات التى وجهت لهذا الأسلوب .

وكما اتضح من قبل ، تقوم هذه الطريقة على أساس تحليل تفاوت الأجور بين شتى مستويات فئات الموارد البشرية . ويرتبط هذا التفاوت بدوره بالتنوع فى الإنتاجية . ومن ثم تشير الطريقة إلى أن الشخص يستطيع أن يحسن دخله إذا نهض بملكاته الإنتاجية . ومع ذلك تغفل هذه النتيجة حقيقة أن التغيير التكنولوجى والعوامل المؤسسية يشمل إلى حد كبير الطريقة التى تحدد بها الملكات البشرية إنتاجية الشخص ومستوى دخله . وتغفل كذلك حقيقة أن سمات الطبقات الاجتماعية فى البلدان النامية تقيد فرص تحسين الدخل من خلال تنمية الموارد البشرية . لأنه على الرغم من وجود رابطة بين الدخل والتعليم ، توجد كذلك صلة لا يستهان بها بين تفاوت الدخل والأصول الاجتماعية للأفراد ومكانهم فى الهيكل المهنى . وهكذا إذا لم تتم إزالة الآثار المماثلة على الرابطة بين الدخل والمستوى التعليمى فإن العلاقة المتبادلة بين متغيرات الموارد البشرية والدخل يمكن أن تكون خاطئة . وغالبا ما تسمح القوى المؤسسية والهيكلية باستمرار تفاوت الدخل بين الأشخاص ذوى مستويات المؤهلات المتماثلة .

وثمة تحفظ إضافى بأن الطريقة تفترض سوق عمل ساكنا عند التنبؤ باتجاهات المستقبل على أساس شواهد الأجزاء المتقاطعة . ومع ذلك يتضح مما سبق أن التغيير التكنولوجى والتغييرات فى نوعية الموارد البشرية والعلاقة المتغيرة بين العرض والطلب

لا يمكن تجاهلها .

ومن حيث اعتبارات الرفاهية تعرضت الطريقة للنقد لتطبيق المعيار الاقتصادى الصارم للربحية على تحليل تنمية الموارد البشرية ، لا سيما فى البلدان النامية حيث إن تنمية الموارد البشرية أمر جوهرى . ووجه النقد للطريقة كذلك لاستخدام مفهوم الدخل القياسى كمعيار للرفاهية . وإذا كان الدخل معيارا للرفاهية يعقب ذلك أن الناس عندما يزيدون دخلهم يزيدون رفاهية المجتمع ككل . ويتعارض ذلك مع فكرة أن رفاهية المجتمع تجسد كذلك قيما ودوافع غير اقتصادية . وعلى نحو مقيد أيضا ، تغفل الطريقة عوامل محددة أخرى للدخل مثل المتغيرات الاجتماعية الاقتصادية وتفتت سوق العمل والإيجارات الاقتصادية . ولا تهتم الطريقة كثيرا بالمظاهر الخارجية للتعليم التى يصعب قياسها ومن ثم تستبعد من حساب صافى مزايا (أو تكاليف) المشروع . ولهذا السبب لا يقيم المشروع كما يجب إذا لم يتيسر ترجمة بعض مزاياه إلى تحسينات فى مكافآت الذين يمتلكون مستوى التعليم المطلوب .

(جـ) بعض المواءمات المطلوبة :

من الواضح أن طريقتى تخطيط القوى العاملة اللتين نوقشتا من قبل تعانيان من بعض جوانب القصور لأنهما لا تأخذان فى الاعتبار كما يجب العوامل والخصائص المؤسسية لهيكل وأداء سوق العمل فى البلدان النامية . وفيما يتعلق بآسيا وأمريكا اللاتينية والكاريبى ، على سبيل المثال ، توصى مستويات البطالة العالية السائدة فى المناطق الريفية والحضرية على السواء وكذلك الطابع متعدد القيم للنشاط الاقتصادى فى القطاعات الريفية التقليدية والحضرية غير المنظمة ، أن الإنتاجية تخضع للعوامل الهيكلية (حيازة الأرض والحصول على الائتمان وموسمية العمل إلخ) أكثر من خضوعها لمستويات التأهيل . وتتجاهل الطريقتان تأثير الهيكل الاجتماعى فى تحديد الفرص الاقتصادية . ومن ثم فعلى الرغم من إمكانية وجود علاقات متبادلة شاملة وثيقة بين مستويات الدخل والإنتاجية والمهارة ، فلا يتلو ذلك بالضرورة أن العلاقات العرضية بين هذه المتغيرات تكون وحيدة الاتجاه . ويمكن أن تكون هذه الروابط الاحصائية

مضللة مالم تؤخذ فى الحسبان العوامل المتداخلة مثل انتشار التقدم الفنى والتفاوتات الاجتماعية الأساسية .

وتقوم التعديلات المقترحة على هذه الطرق على أساس عملية تحديد مختلفة " للدخل من العمل " يمثلها نموذج ارتدادى تقوم فيه مجموعة من القوى الاجتماعية والمؤسسية والسياسية والتكنولوجية بتحديد :

(١) حجم وسرعة تهيئة فرص العمل أو القضاء عليها فى سوق عمل غير متجانس نتيجة لمستوى ونمط التقدم الاقتصادى .

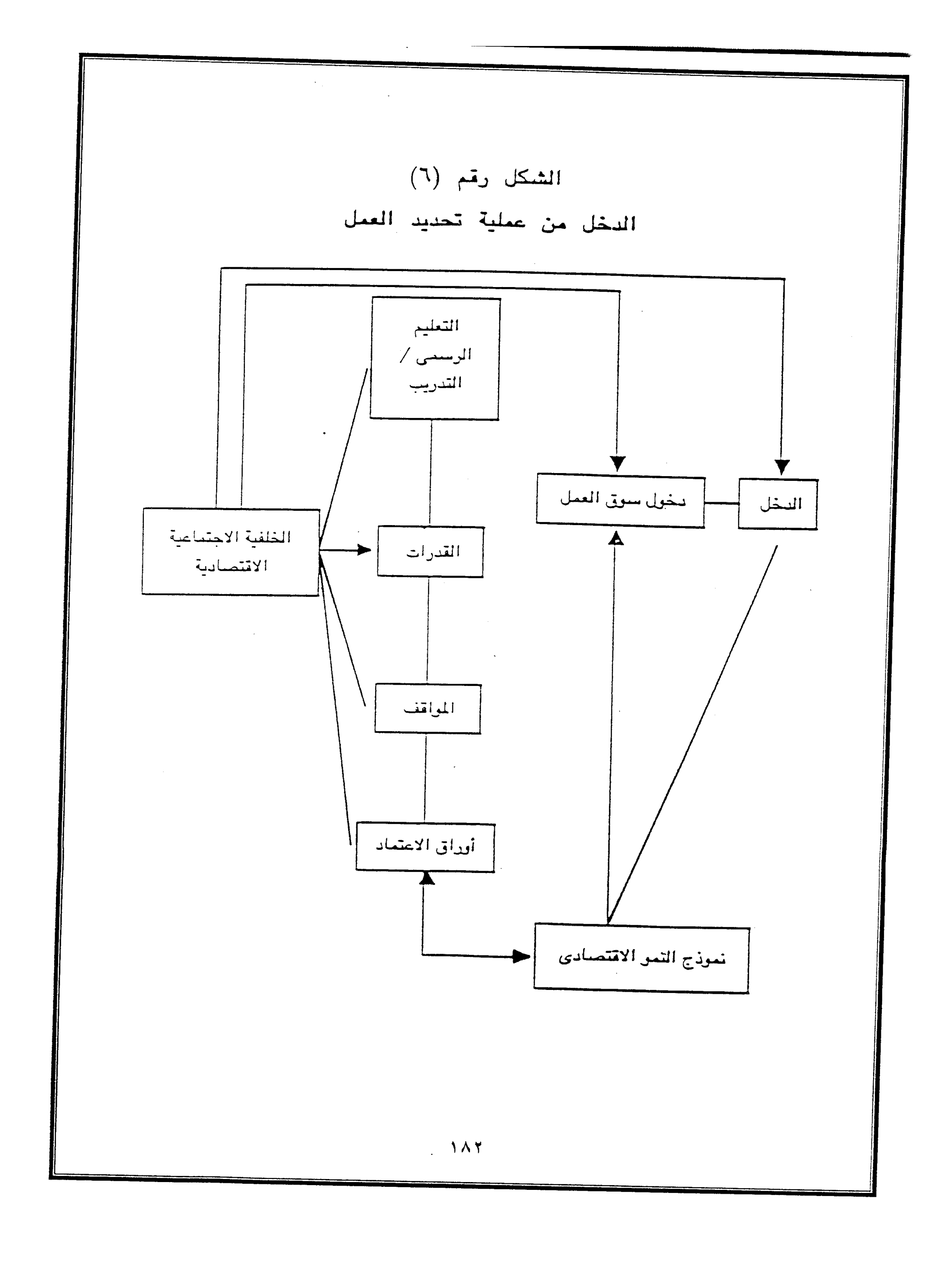
(٢) ضعف مناعة شتى الجماعات الاجتماعية والأسر والأفراد فى مواجهة مشكلات التشغيل (قصور التشغيل أو البطالة) نتيجة لـ (١) عاليه .

(٣) النصيب النسبى الذى يحصل عليه كل عامل مقابل إسهامه فى إجمالى الإنتاج.

(٤) موقف وسلوك العامل وأسرته نتيجة لوضع الرفاهية النسبى . وبينما يكون الجانب الأخير فى هذه العملية هو نقطة البدء لآليات تحديد الدخل ، تتعلق الجوانب الثلاثة الأولى مباشرة بأساليب تخطيط القوى العاملة التى نوقشت من قبل . ويمكن توضيح النموذج الارتدادى من خلال الرسم التوضيحى فى **الشكل رقم (٦)** .

الشكل رقم (٦)

الدخل من عملية تحديد العمل



ووفق هذا الشكل ، لو اتبع تخطيط الموارد البشرية أسلوب احتياجات القوى العاملة، فيتعين عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الطابع غير المتجانس لسوق العمل (مدخل سوق العمل) عند دراسة العلاقة بين نمو الإنتاج (نموذج النمو الاقتصادى) واحتياجات التعليم / التدريب المدرسى الرسمى (أوراق الاعتماد) . ولو اتبع أسلوب رأس المال البشرى كبديل ، فيجب تحديد العلاقة بين الدخل والمدرسة داخل الطابع غير المتجانس لسوق العمل (اقتحام سوق العمل) والتقسيم الطبقى الاجتماعى للسكان / المجتمع (الخلفية الاجتماعية الاقتصادية) . وعلى الرغم من أن هذه الاعتبارات لا تبطل الأساليب التى تم استعراضها فإنها تشير إلى الحاجة إلى توخى الحذر وإدخال التعديلات المناسبة عند تطبيقها على الدول النامية .

وعند تطبيق أسلوب رأس المال البشرى فى السلفادور مثلا فقد عدل لتقدير مزايا التعليم المدرسى الإضافى على مختلف المجموعات الاجتماعية الاقتصادية . وشكك التعديل فى الرابطة الافتراضية بين التعليم المدرسى والإنتاجية والدخل ، واقترح بدلا منها رابطة تشمل الخلفية الاجتماعية الاقتصادية والتعليم المدرسى والوصول إلى سوق العمل والدخل . ونتيجة لذلك فقد انخفض التأثير المستقل للمدرسة على الدخل بدرجة كبيرة ، واتضح أن متغير الخلفية الاجتماعية الاقتصادية عامل محدد هام فى التعليم المدرسى واقتحام سوق العمل والدخل . وفى واقع الأمر قدرت القيمة الحالية لدخل المجموعة الاجتماعية الاقتصادية العالية مدى الحياة بضعف القيمة الحالية لدخل المجموعة المتوسطة مدى الحياة وثلاثة أمثال الطبقات الاجتماعية الاقتصادية الدنيا . وبعد تقدير هذه القيم الحالية بعد افتراض السماح لكل المجموعات الاجتماعية بالحصول على نفس القدرات ، اتضح أن هذه الاختلافات لا أهمية لها . وتم التوصل إلى نتيجة مؤداها أن متغيرات الخلفية الاجتماعية الاقتصادية ، من خلال تأثيراتها على الوصول إلى سوق العمل وحركيته ، هى أهم العوامل المحددة لدخل العمالة . وفرص التعليم المتساوية دون فرص اقتصادية متساوية نتيجة للتقسيم الاجتماعى الطبقى ، لن تخفض عدم المساواة فى الدخل بصورة كبيرة (مركز الدراسات الاقتصادية ، ١٩٧٧ ، ص ٣٩٩) .

وقد استخدم المركز الديموغرافى لأمريكا اللاتينية أسلوبا مماثلا فى جواتيمالا عند دراسة الخطوط التوجيهية لخطة الموارد البشرية . وتم ربط اختلافات الدخل بين المناطق الريفية والحضرية بالعوامل الاجتماعية والمؤسسية والثقافية المهمة (المركز الديموغرافى لأمريكا اللاتينية ، ١٩٧٤) . وقد قدرت على نحو منفصل جوانب العمر والتعليم المدرسى والدخل من بيانات أقسام متقاطعة بالنسبة للعمال فى المناطق الريفية والحضرية وفى جواتيمالا العاصمة . ولوحظت انتقالات بارزة بين هذه الأقسام استخدمت لتقييم أهمية التعليم المدرسى للدخل سواء بالحركية بين هذه المجالات أو بغيرها . ودل عدم وجود تدفقات الهجرة الكبيرة على أن دور التعليم المدرسى قد خفض بدرجة كبيرة ، أى عند تحليله دأخل كل مجال . وتحرم خصائص سوق العمل والمؤسسات المهمة العمال من القدرة على اكتساب دخل إضافى من التعليم المدرسى فى مواقعهم ومن الهجرة من المناطق الريفية إلى الحضر . وحللت عوامل تقييد الدخل والهجرة مثلا الهياكل الزراعية وتكوين الأسرة والتمييز العرقى والبنية الأساسية فى النقل والمواصلات والتكاليف ، لإبراز إسهامها فى توسيع الثغرات القائمة بين التعليم المدرسى والدخل فى المناطق الريفية والحضرية على السواء . ونتيجة لهذه الاعتبارات تحسنت الخطوط التوجيهية لخطة الموارد البشرية المقترحة لجواتيمالا .

وقد استخدمت تقارير أخرى للمركز الديموغرافى لأمريكا اللاتينية عن تخطيط القوى العاملة أسلوب احتياجات القوى العاملة . وركزت هذه الدراسات الاهتمام على هيكل سوق العمل وخاصة إدخال العمال فى هذا الهيكل . وهكذا تم التعرف على أهداف الإنتاج بقطاعات معينة من سوق العمل وقدرت احتياجاتها من القوى العاملة تبعا لذلك إلى حدما ، بمعزل عن العمالة الزائدة (البطالة أو قصور التشغيل) فى قطاعات أخرى من السوق .

وتوضح التقارير أن الروابط بين الإنتاج والانتاجية واحتياجات العمالة الماهرة تختلف بدرجة كبيرة بين مختلف قطاعات سوق العمل مما يؤثر على توقع احتياجات القوى العاملة بطرق شتى (انظر كذلك Richter ، ١٩٨٤) .

* **أولا :** يجب الإعتراف بأن النماذج بين القطاعات وأقسامها من حيث الانتشار التكنولوجى تعمل كمحددات أساسية لهيكل احتياجات التشغيل وتخطيط القوى العاملة. ومن تم يتعين تقدير هذه الاحتياجات على نحو منفصل على أساس المستويات التكنولوجية المختلفة بين قطاعات النشاط الاقتصادى المعنية وداخلها وفق المعلومات المتاحة .

* **ثانيا :** يتعين إيلاء عناية خاصة لاحتياجات المشروعات الكبيرة المتوقعة فى خطة التنمية . وفى هذه الحالات يمكن استخدام أسلوب تقدير احتياجات العمالة والمهارات لمختلف مراحل المشروع (مثلا البناء والتشغيل) على أن يغطى هذا الأسلوب الاحتياجات المباشرة وغير المباشرة من العمالة .

* **ثالثا :** يجب أن تكون هناك دراسة واضحة عن وجود القطاعات المنتجة هامشيا - القطاع الحضرى غير المنظم والقطاع الريفى التقليدى - حيث تكون للمهام والمهارات طبيعة متعددة الجوانب ، وتحد من مستويات الإنتاجية عوامل لا تتعلق بتدريب القوى العاملة . وبالتالى يبدو من الأفضل إجراء دراسات محددة بهدف تأكيد العوامل التى تؤثر فى الإنتاجية ومستويات الدخل فى كل من القطاعات الريفية التقليدية والقطاعات الحضرية غير المنظمة ويتطلب ذلك تعيين الوحدات الإنتاجية التى تتألف منها وتحليل هيكلها ووظائفها .

* **رابعا :** ينبغى أن تلقى الجوانب المكانية والمهنية لفرص التشغيل الاهتمام الذى تستحقه من خلال الإجراءات التكميلية التى تستهدف النهوض بالحركة المكانية والمهنية للعمال لجعل تخصيص الموارد البشرية أكثر كفاءة . ويجب فى هذا الصدد إجراء دراسات نوعية لتحديد حركية قوة العمل فى علاقتها ليس فقط بتدريب القوى العاملة بل كذلك بالجوانب الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية

■ وعلى سبيل التلخيص ، تتطلب مهمة تخطيط تنمية الموارد البشرية تعديلات معينة فى الأساليب المستخدمة حاليا ، خاصة فيما يتعلق بالافتراضات الأساسية التى تستخدمها . **ففى حالة أسلوب احتياجات القوى العاملة ينبغى على الرابطة بين أهداف الإنتاج واحتياجات العمالة حسب مستويات المهارة / التدريب أن تتخذ بعين الاعتبار**

الطابع غير المتجانس لسوق العمل ، ومن تم تبتعد عن إجمالى المتوسطات القطاعية . وفى حالة أسلوب رأس المال البشرى ، يجب إعادة النظر فى عملية تحديد الدخل لكى تتضمن أثر متغيرات الوضع الاجتماعى الاقتصادى على وصول العمال إلى هيكل سوق العمل غير المتجانس وهشاشة موقفهم إزاء مختلف أنظمة تحديد الدخل . وتتيجة لهذه التعديلات :

(١) يمكن استيعاب أثر التغيير التكنولوجى .

(٢) يمكن تحديد درجة وسمات الاختلالات الأولية فى سوق العمل .

(٣) يمكن إجراء دراسة متأنية بوجود التفاوتات بين الطبقات الاجتماعية – الاقتصادية التى يمكن أن تنتقل عبر الأجيال .

□□□

التجربة اليابانية
في تنمية الموارد البشرية

م . محمد حسن رياض
مصلحة الكفاية الإنتاجية ـ مصر

التجربة اليابانية في تنمية الموارد البشرية

الموارد البشرية والتنمية الاقتصادية :

أدركت اليابان أهمية العنصر البشري كأحد أهم الموارد الأساسية للتنمية الاقتصاديـــة وذلك نتيجة للحقائق التالية :

(١) ندرة الموارد الطبيعية باليابان ووفرة الموارد البشريـــــــــــــــــة .
(٢) دمار الحروب مع الصين وكوريا وأمريكـــــا (١٩٠٤ ، ١٩١٠ ، ١٩٤٥) .
(٣) العنصر البشري هو المحرك لعجلة الإنتاج والمتحكم في نجاح أو فشل الشركات .
(٤) العنصر البشري هو أغلى الموارد التي يجب أن تستثمر فهو لا ينضب بـــل ينمـــو ويتزايد .
(٥) العنصر البشري يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة .

فقامت المؤسسات والهيئات والوزارات ومراكز البحوث اليابانية بدراسة :

(١) مقومات الفرد الناجـــــــــــــــــــح .
(٢) احتياجات ورغبات الأفـــــــــــــــراد .
(٣) عناصر القدرات البشرية وكيفية تنميتهـــــــــــا .
(٤) أساليب القيادة والتحفيز التي تتناسب مع الشعب اليابانـــــي .
(٥) البيئة الخصبة التي يستطيع فيها الفرد إبراز إمكانياته وقدراته .

وأدى ذلك الـــــــى :

(١) تغيير النظرة إلى العنصر البشري :

من كونه منفذ للعمل (العمالة) إلى مصدر من مصـــادر القـــوى المحركـــة للعمليـــة الإنتاجية (القوى العاملة) إلى مورد يمكن تنميته واستثماره (الموارد البشرية) .

(٢) تطور أسلوب إدارة الموارد البشرية لكي :

- تتفاعل مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعيـــــــــــة .
- وتتجاوب مع التغير المستمر لاحتياجات ومتطلبات العمـــــــــــــــــــــــلاء .
- وتواجه شدة المنافسة المحلية والعالمية وما نتج عنها من أساليب ونظم إدارية .

وساعـــــد في ذلــــــــك :

(١) حب وتقديس العمل والتطلع إلى الأفضل :

إن طبيعة الشعب الياباني هو حبه وتقديسه للآلهة والعمل وفق مـــا تنـص بـه معتقداته الدينية والتي تركز على أن الاعتماد على النفس وحب العمل هو أســاس النجــاح فارتبط تقديس العمل بتقديس الآلهة مما أدى إلى تحسين جميع الأعمال بالمنشآت اليابانية .

(٢) فترة الانعزال عن العالم الخارجي (١٦٣٩ ــ ١٨٦٨) :

أدت إلى شغف الياباني للتعرف على حضارة الـدول الأخـرى (الصيـن ــ الـدول الأوروبية) مما زاد من خصوبة قوة التخيل لدى الشعب الياباني وساعد على الابتكارية فـي العمل .

(٣) فترة نقل الحضارات (١٨٧٠ ــ ١٩٧١) :

تم إرسال بعثات علمية للتعلم والتدريب في مختلف مجالات العلوم إلـى كـل مـن الصين وكوريا بالإضافة إلى تجهيز ٤٩٥ فريق عمل بما يوازي ٤٤٠٠ متدرب وابتعاثـهم إلى الولايات المتحدة الأمريكية لمدة ٧ سنوات وعادة تلك البعثات لتترجم وتكيـف وتطبـق وتنشر ما تم تعلمه من خلال وسائل الإعلام المختلفة .

(٤) الاحتلال الأمريكي لليابان ومعاهدة الحماية الأمريكية (١٩٤٨ ــ ١٩٥٣) :

أثناء فترة الاحتلال الأمريكي لليابان أعدت الحكومة الأمريكية برنامجا للمسـاعدات الفنية والمالية لليابان لإعادة بناء ما دمرته الحرب العالمية الثانية كان بداية لإنشاء مركـز الإنتاجية الياباني في عام ١٩٥٥م .

(٦)أزمات البترول (١٩٧٣ ــ ١٩٧٨) :

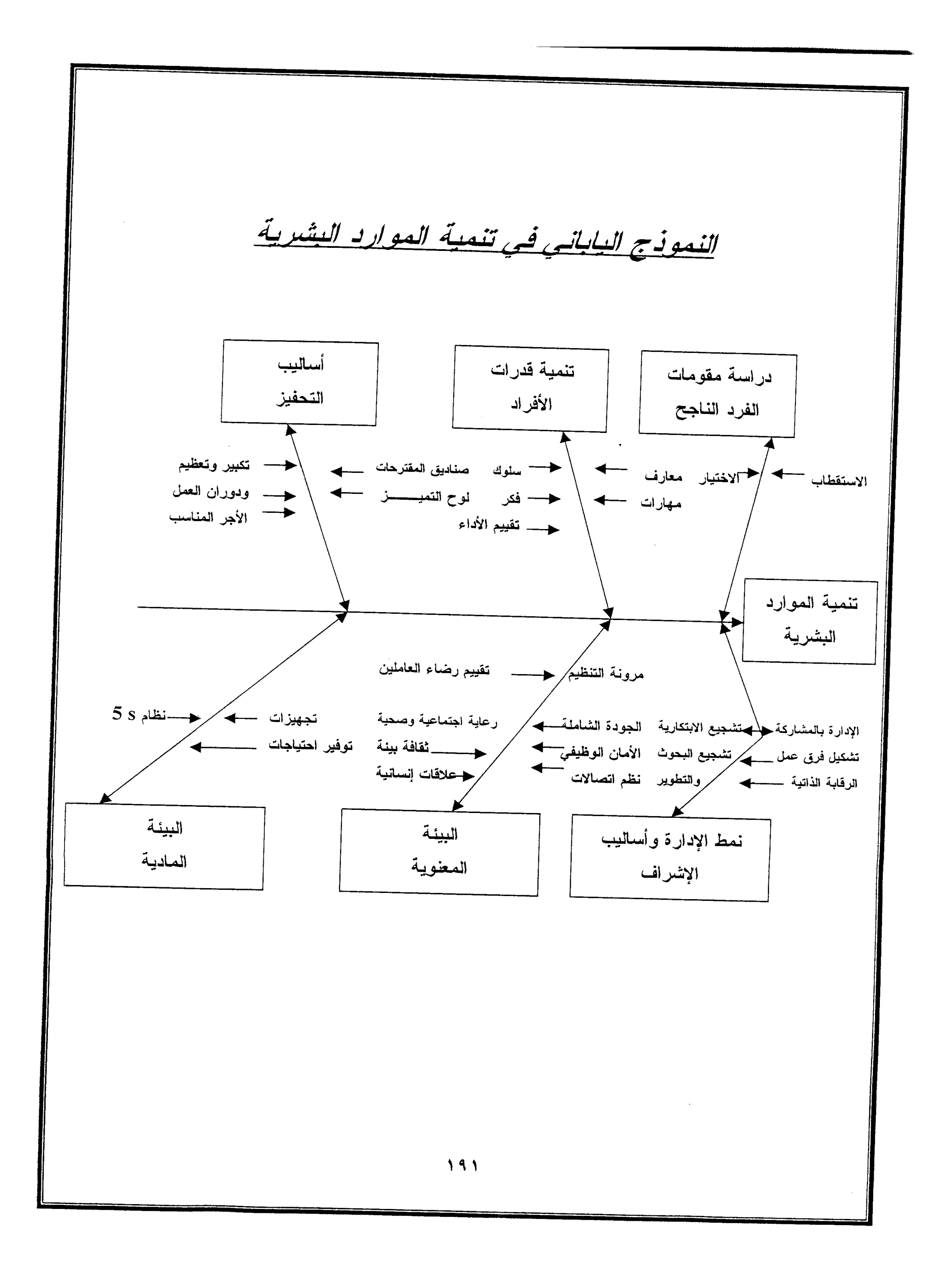
أدت إلى توجه الحكومة والشركات إلى الدراسات والبحوث لخفض التكاليف خاصة تكلفة الطاقة وكانت اختبارا للإدارة اليابانية (الإدارة بالمشاركة) وتمت المعاونة بين كل من الإدارة والعمالة لتخطي الأزمات كأسرة واحدة مما أعطى العمالة إحساساً بالأمان وزاد من عطائهم .

(٦) سياسة الحكومة اليابانية :

تتغير سياسة الحكومة اليابانية طبقا للظروف المؤثرة فتشجع وتساعد الصناعات المتعثرة وتعمل على منع الاستيراد لبعض المنتجات بهدف حماية الصناعة اليابانية وتنفتح للأسواق العالمية لمنتجات أخرى لتحسين جودة المنتجات اليابانية في ظل المنافسة العالمية وتسعى حاليا في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة لبناء شبكة من الأسواق الخارجية لتسويق منتجاتها من خلال التعاون الدولي في جميع المجالات .

(٧) تطور نظام التعليم :

إن تطور نظم وأساليب التعليم باليابان أدى إلى رفع كفاءة الأفراد وسهل من العملية التدريبية أثناء العمل .


النموذج الياباني في تنمية الموارد البشرية
أساليب التحفيز
تنمية قدرات الأفراد
دراسة مقومات الفرد الناجح
تكبير وتعظيم
ودوران العمل
الأجر المناسب
صناديق المقترحات
لوح التميـــز
سلوك
فكر
تقييم الأداء
معارف
مهارات
الاختيار
الاستقطاب
تنمية الموارد البشرية
تقييم رضاء العاملين
مرونة التنظيم
نظام 5 s
تجهيزات
توفير احتياجات
رعاية اجتماعية وصحية
ثقافة بيئة
علاقات إنسانية
الجودة الشاملة
الأمان الوظيفي
نظم اتصالات
تشجيع الابتكارية
تشجيع البحوث
والتطوير
الإدارة بالمشاركة
تشكيل فرق عمل
الرقابة الذاتية
البيئة المادية
البيئة المعنوية
نمط الإدارة وأساليب الإشراف

السمات العامة للمؤسسات اليابانية في تنمية الموارد البشرية :

(١) تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعا في المهام والأنشطة المحددة للعمـــل وزيـــادة مسئولية العمل مما يتطلب مســـتوى أعلـــى مـــن المقـــدرة مـــع حريـــة التصـــرف والاستقلاليـــــــة .

(٢) الدقة في استقطاب واختيار الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة .

(٣) التركيز على العمل الجماعي .

(٤) الاهتمام بالتدريب والتحفيز وتهيئة البيئة اللازمة للإبداع وللتطوير .

(٥) نشر وتوعية العاملين بمبادئ وأخلاقيات العمل (ثقافة المؤسسة) .

(٦) بث الشعور بالأمن والأمان الوظيفي والعمل كأسرة واحدة .

(٧) التأكيد على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية .

(٨) التقييم المستمر لرضا الأفراد عن بيئة العمل .

تأثر دول جنوب شرق آسيا بالتجربة اليابانية لتنمية الموارد البشرية :

سعت دول جنوب شرق آسيا إلى نقل وتطبيق سياسة اليابان فـــي تنميـــة المـــوارد البشرية ولكنها واجهت صعوبات في التطبيق فمن خلال الزيارات الميدانية لكل من تـــايوان وماليزيا أمكن استنتاج الأسباب التالية :

- اختلاف طبيعة وأخلاقيات الفرد الياباني وتعدد طبيعة الفرد الصيني .
- تجانس الشعب الياباني وتعدد أجناس الشعب الماليزي .

وبالرغم من ذلك تجد العديد من المؤسسات في كل من تايوان وماليزيا تطبق سياســة اليابان في تنمية الموارد البشرية كما يتضح بالصفحات التالية :

سياسة مؤسسات اليابان ودول جنوب شرق آسيا في تنمية الموارد البشرية (زيارات ميدانية) :

اسم المؤسسة	سياسة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية
سوني	تعقد برامج تدريبية للمرشحين لشغل الوظائف ويتم بعدها تقييم المتدربين لاختيار أنسبهم .
هوندا	يجتاز المرشح للعمل اختبار القبول إذا تمت الموافقة عليه من قبل جميع العاملين بالإدارة العليا (٦ أفراد) بالإضافة إلى موافقة رئيسه المباشر .
هينو لتصنيع السيارات باليابان	• أعدت لوحة أمام كل قسم إنتاجي توضح عدد العمالة عن الشهر الحالي والسابق وتخصصاتهم وعدد المهن والمهارات لكل عامل وعدد المقترحات المطبقة من كل عامل بهدف رفع معنويات العمالة وإحساسهم بالفخر والمشاركة في إنجازات الشركة . • تستخدم لوحة إلكترونية على كل خط إنتاجي لمراقبة الإنتاج توضح لجميع العاملين المطلوب تحقيقه وما تم تنفيذه في الخطة (اليومية والأسبوعية) وزمن التأخير وذلك بهدف إشراك جميع العاملين في مسئولية إدارة الإنتاجي . • استخدام التحكم الآلي في البحث عن الأجزاء المخزنة وهو أحد مقترحات العمالة . • تطبق نظام 5 s .
بلانجي تيارا بماليزيا	• أعدت لوحة العامل المثالي تعلق بها صورة العامل المثالي عن كل عام وذلك بناء على تقارير تقييم الأداء الدورية . • تعتمد على فرق عمل خاصة بحل المشكلات وخفض التكلفة وتحسين الجودة . • توزع على العاملين كتيبات أخلاقيات العمل ويقف جميع العاملين يوميا بقيادة رئيس مجلس الإدارة ليرددوا نشيد الحب والولاء للشركة هذا بالإضافة إلى دروس القرآن في نهاية كل أسبوع .

اسم المؤسسة	سياسة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية
شركة تويوتا	بلغ عدد مفتوحات العمالة ١,٥ مليون مقترح عن عـام ١٩٩٣ تم تطبيق ٩٩%منها لتحسين إنتاجية الشركة .
شـركة سـوميتومو للصلب باليابان	إشراك العاملين في الإدارة بإعداد فرق عمل (عدد فرق العمـل ١٧٠ فريق عمل لحل المشاكل وتحقيق متطلبات العملاء) .
سيمنز للإلكترونيـات بماليزيا	استخدام لوحة في مدخل الشركة مدون عليها عـدد إصابـات العمل عن اليوم السابق والعدد من بداية العام ومقارنته بالعـام السابق لتوجيه العاملين إلى كفاءة جهاز السـلامة الصناعيـة بالشركة وحثهم على الحرص أثناء العمل .
نيوهن لتصنيع أسـلاك الكهرباء باليابان	بث الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين وإحساسـهم بأنـهم يعملون كأسرة واحدة نحو هدف واحد .

الدروس المستفادة من التجربة اليابانية في تنمية الموارد البشرية :

(١) تغيير النظرة للأفراد من كونهم منفذين للعمل (عاملين) إلى موارد يمكن استثمارها وتنميتها بما يحقق للمنظمات النمو والريادة وللدولة التنمية والرخاء . لـــذا يجب تغيير مسميات إدارة شئون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية مع تعظيم دورها مــن خلال :

- موقعها التنظيمي الذي يجب أن يكون في أعلى الهرم التنظيمي للمنظمة .
- تأهيل أفرادها ليكونوا أقدر الناس على تحديد مشـــكلات المنظمـــات ورســم سياسات وإعداد خطط التنمية البشرية التي تتفق مع الأهداف الاســـتراتيجية للمنظمة مع التقييم والتطوير المستمر لأنشطة الإدارة .

(٢) التعامل مع أفراد المنظمة كعملاء داخليين لهم احتياجات ورغبات فـــهم المســوقون لعملاء المنظمة الخارجيين . لذا يجب البحث في أساليب الرضا الوظيفي من خــلال : الاحترام والثقة المتبادلة والتركيز على العلاقات الإنسانية ونظم الاتصالات والرعايــة الاجتماعية والصحية والتركيز على أساليب التحفيز المادية والمعنوية مـــع التقييــم المستمر لرضا العاملين عن مناخ المنظمة .

(٣) الاهتمام بتوصيف الوظائف واستقطاب واختيار الأفراد وتهيئتهم للعمل .

(٤) التوازن في تنمية القدرات وتتمثل في :

- تنمية المعارف من خلال التعليم والتدريب المستمر و
- رفع المهارات بإشراك جميع العاملين في الأداء (الممارسة العملية) و
- تحسين القدرات الفكرية بإتاحة فرص المشـــاركة للتطويــر والإبــداع مــع التحفيز .
- تعديل السلوك بنشر وتعميق القيم والمبادئ الأخلاقية .

(٥) اختيار الإداريين بناء على الأداء وليس الميول وتنميتهم وإعدادهم لبناء فرق العمــل وتشجيع الابتكارية وتكبير وتعظيم العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين .

(٦) مراجعة هيكل الأجور لتحقيق الاستقرار للعاملين حتى يتم التركيز في العمل والــولاء للمنظمة بدلا من تسرب الموارد البشرية النادرة من المنظمة إلى المنظمات المنافسة.

(٧) التركيز على أساليب التحفيز المعنوية كشهادات التقدير واستخدام لوح الشرف والتميز بالإضافة إلى تحديد نسب التحفيز المادي وتعريفه للعاملين والالتزام به .

(٨) إشراك العاملين في صنع القرار بهدف بناء الإحساس بالمسئولية وتحفيزهم على التنفيذ .

(٩) الاهتمام بالتدريب في كافة أنشطة المنظمة بشكل عام مع التركيز على البحوث والتطوير وأنشطة التسويق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تبني ثقافة المنظمة وتتيح فرص المشاركة والابتكار والتركيز على رضا العملاء .

(١٠) تعديل الهياكل التنظيمية الجامدة والتركيز على الاجتماعات اليومية والأسبوعية بهدف مناقشة الأهداف ووسائل التنفيذ ووضع الحلول للمعوقات وتحسين الاتصالات بين الأفراد .

دراسات القياسات
المرجعية في مجال التدريب

م . محمد مجدي زكي
مصلحة الكفاية الإنتاجية – مصر

دراسات القياسات المرجعية في مجال التدريب

Benchmarking Studies in Training Field

إذا أستطعت أن تعرف عدوك وتعرف نفسك فإنك لن تشعر بالخوف من نتائج مائة معركة

الفيلسوف الصيني صن تسو

(٥٠٠ سنة قبل الميلاد)

١ - مقدمة :

يحتاج الباحثون عن التميز من حين إلي آخر إلي وقفة خطية للتعرف علي موقفهم وموقعهم من المنافسين الآخرين من خلال التحديد الدقيق والواضح لعناصر القوة لديهم لتثبيتها وعناصر الضعف للقضاء عليها ومن ثم إستكشاف فرص ومجالات الأداء المتفوق .

وتعتبر دراسات أو مشروعات القياس المرجعية Benchmarking Studies من أهم الوسائل الحديثة التي تهدف إلي التطوير الشامل لأداء المنشأة التي تسعي للتميز من خلال قياس عناصر وعوامل النجاح لدي المنشآت المتميزة بإعتبارها مرجعاً للعناصر المراد تحسين الأداء فيها جزئياً أو كلياً .

ورغم أن القياسات المرجعية الداخلية تعتبر مدخلاً وأسلوباً قديماً . إستخدمته المنشآت والمؤسسات الصناعية وغير الصناعية منذ زمن طويل للتعرف علي تطورها الذاتي من حيث الإنتاجية والربحية وبقية العناصر الكمية الأخري كحجم الإنتاج وعدد العملاء والتكاليف والميزانية ونسبة المشاركة في السوق - إلا أن هذه القياسات - والتي ما زالت تستخدم حتي الآن - تعتبر قاصرة نظراً لأنها تهدف إلي التعرف فقط علي تطور المنشأة بالنسبة لنفسها بشكل كلي أو جزئياً علي مستوي تطور أداء نشاط بالنسبة لنشاط آخر أو قطاع بالنسبة لقطاع آخر داخل المنشأة ذاتها .

ومنذ منتصف السبعينات وحتي وقتنا هذا .أجريت الآلاف من دراسات ومشروعات القياسات المرجعية في مختلف البلدان وبصفة خاصة في البلاد الصناعية وعلي رأسها الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تم نشر ملخصات وتجارب المنشآت المختلفة التي

ويقصد بعناصر الأداء الحاكمة لنجاح الأعمال . أقل عدد ممكن من مجالات الأنشطة المؤثرة والتي تحقق بنتائجها المتميزة أداءاً تنافسياً للمنشأة وتحكم نجاح أو فشل أعمالها .

وعلي هذا فإن عناصر الأداء الحاكمة هذه تختلف من منشأة إلي أخري وربما قد تختلف هذه العناصر بالنسبة للمنشأة ذاتها من فترة إلي أخري وخاصة عندما تتغير الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وفقاً لأي متغيرات خارجية أو داخلية . مما يؤكد أن دراسات القياسات المرجعية لا تجري مرة واحدة وإنما هي عملية مستمرة طالما أن المنشأة تسعي إلي التميز والتنافس من خلال التطوير المستمر لمجالات أعمالها وأساليب الأداء المتبعة فيها .

ومن أهم العناصر الحاكمة لنجاح أعمال المنشآت ما يلي :

- نسبة المشاركة في السوق.
- عدد وطبيعة شكاوي العملاء .
- طرق وأساليب الإتصال بالعملاء.
- أسلوب تحديد المواصفات للمنتجات أو الخدمات .
- أسلوب جمع البيانات والمعلومات عن السوق .
- طرق الدعاية والإعلان وقياس نتائجها .
- طرق حساب التكاليف .
- طرق تسعير المنتجات أو الخدمات .
- أساليب ترشيد إستخدام المواد والطاقة .
- أسلوب تنمية الموارد البشرية والتدريب .
- طريقة حساب تكاليف الجودة .
- أسلوب قياس مستوي الرضا لدي العملاء.
- أسلوب تطوير المنتجات أو الخدمات.
- الأساليب الفنية والتكنولوجية .
- .... إلخ .

قامت بإجراء هذه الدراسات والتي أشارت إلي النتائج الايجابية الكبيرة التي حصلت عليها هذه المنشآت من حيث تطور الأداء العام فيها وتحسين القدرة التنافسية لها.

وسنتناول هنا بشئ من التفصيل مراحل وخطوات إجراء دراسات القياسات المرجعية بصفة عامة وكيفية تطبيقها في المنشآت التي تعمل في مجالات التدريب باعتبارها من الدراسات القليلة جداً وربما النادرة التي أجريت في هذا المجال .

٢ - أهداف دراسات القياسات المرجعية :

تندرج الأهداف العامة لدراسات القياسات المرجعية التي تجريها المنشآت المختلفة تحت مظلة التحسين المستمر لمجالات أعمالها مقارنة بالمنشآت الأخري التي تتميز في عناصر أداءها وذلك من خلال الأهداف الجزئية التالية :

٢/١ تقييم عناصر أداء أنشطة المنشأة بصفة عامة .

٢/٢ إستكشاف الفرص الممكنة للتحسين .

٢/٣ تدريب قيادات المنشأة علي التفكير الابتكاري وطرح الأفكار .

٢/٤ التعرف علي بعض أهداف التطوير المستقبلية .

وتكون هذه الأهداف في مجملها إستراتيجية للتطوير الشامل للمنشأة تعمل الإدارة علي وضع خطة العمل اللازمة لتحقيقها .

٣ - عناصر الأداء لنجاح الأعمال :

يعتمد نجاح أي عمل علي عدة عناصر أساسية ويكون مستوي الأداء لبعض هذه العناصر عاملاً حيوياً في إنجاح العمل أو فشله ككل .

ولا شك في أن هناك إرتباط وثيق بين عناصر الأداء الحاكمة لنجاح الأعمال بالمنشآت المختلفة وبين مجموعة العملاء الذين تقدم من خلالهم وإليهم هذه الأعمال وبصفة خاصة العملاء الخارجيين الذين يمثلون المؤشر الحساس والمباشر لمدي الحاجة إلي بقاء وإستمرار أنشطة هذه المنشآت .

٤ - مراحل وخطوات دراسات القياسات المرجعية :

من واقع إجراء دراسات أو مشروعات القياسات المرجعية بالمنشأت العالمية، نجد أنه لا يوجد منهاج محدد وخطوات موحدة يمكن إتباعها للقيام بهذه الدراسات في أي مكان وفي أي منشأة رغم تشابه المحتوي والمضمون .

١/٤ المراحل الاساسية :

تتضمن المراحل الأساسية لدراسات القياسات المرجعية . ما يلي :

١/١/٤ مرحلة التخطيط :

وفيها يتم تحديد الآتي :

- إختيار مجالات الأنشطة المطلوب تحسينها أو تطوير أداءها .
- إختيار المنشآت التي ستجري المقارنة معها .
- طريقة قياس الفجوة .

٢/١/٤ مرحلة جمع البيانات :

وتتضمن الآتي :

- البيانات الخاصة بتفاصيل الأنشطة المطلوب تحسينها .
- البيانات الخاصة بتفاصيل أداء هذه الأنشطة لدي المنشآت المنافسة أو التي سيتم المقارنة معها .
- الفجوة بين أساليب الأداء ومدي تأثير ذلك علي العملاء.

٣/١/٤ مرحلة التحليل :

وفيها تتم المقارنة من خلال الآتي :

- تحليل البيانات الخاصة بالأداء بالمنشأة والمنشآت المقارنة معها .

- تحليل الفجوة وعناصر المفاضلة في المنشآت المتفوقة أو المتميزة .

- البحث عن أساليب الأداء الأفضل وكيفية تطويعها للتنفيذ .

٤/١/٤ مرحلة التطبيق :

وفيها يتم عمل الآتي :

- توصيف أسلوب الأداء المعدل بعد التأكد من مناسبته وملائمته .

- إصدار القرارات وإعداد الوثائق اللازمة للتنفيذ .

- تدريب القائمين والمعنيين علي طريقة الأداء المعدلة .

- قياس نتائج التطبيق وإتخاذ أي إجراءات لتثبيت النتائج وإستمرارها.

٢/٤ خطوات التنفيذ :

تختلف خطوات التنفيذ للمراحل الأساسية لدراسات أو مشروعات القياسات المرجعية نظراً لعدم وجود منهاج محدد لها ، وقد قام أحد بيوت الخبرة الكبيرة التي تعمل في مجالات تحسين الإنتاجية وتطوير الأداء والذي قام بإجراء العديد من دراسات القياسات المرجعية بعمل مسح ميداني لأساليب أكثر من ٧٥ منشأة من المنشآت الكبيرة ذات المستوي العالمي والرائدة في تطبيق مثل هذه الدراسات وكانت النتيجة تباين عدد خطوات مراحل التطبيق فيها ما بين ٦ (ستة خطوات) و٣٣ (ثلاثة وثلاثون خطوة).

- تجربة شركة زيروكس (١٠ خطوات) .

- تجربة شركة ثري إم (٧ خطوات).

- تجربة شركة فورد (١٥ خطوة) .

٥ - القياسات المرجعية في المنشآت الخدمية :

لم يقتصر إجراء دراسات أو مشروعات القياسات المرجعية علي المنشآت الصناعية وخدمات ما بعد البيع التي تقدم إلي العملاء وإنما أمتد تطبيقه مثل هذه الدراسات إلي المنشأة الخدمية كالمستشفيات ومراكز الرعاية الصحية وأعمال الإتصالات ومكاتب البريد والبنوك وشركات التأمين والفنادق مراكز البحوث وغيرها. كذلك قامت حكومات بعض الدول الصناعية الكبري بإجراء مثل هذه الدراسات علي برامج الخطط القومية للتنمية مثال ذلك المملكة المتحدة وكندا وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية .

ويدل ذلك علي المفهوم العريض للقياسات المرجعية Benchmarking (BM) كأسلوب لا يقتصر تطبيقه داخلياً علي مستوي المنشأة ذاتها فقط ولا علي المنشآت الصناعية فحسب وإنما أمتد تطبيقه بالإنفتاح علي الخارج للمقارنة بالمنشآت المتميزة والتي يتصف أداء أنشطتها بالتفوق. كذلك علي مستوي المؤسسات وبرامج التنمية بالدول والنظر إلي عناصر الأداء المتميز فيها وأثر ذلك علي تحقيق معدلات النمو الإقتصادي وتحسين مستوي المعيشة ومدي تحقيق الجودة في التعليم وفي الرعاية الصحية وتوفير البنية الأساسية وحسن إستخدام الموارد الطبيعية والبشرية وغيرهامن المجالات التي تحتاج إلي التطوير المستمر .

وعادة ما تتضمن دراسات القياسات المرجعية في المنشآت الخدمية والحكومية عناصر الأداء الحاكمة الآتية :

١/٥ طرق جمع البيانات والمعلومات .

١/٥ أساليب تحديد متطلبات وتوقعات العملاء .

٣/٥ طرق قياس مستوي الرضا العام .

٤/٥ كيفية وضع مواصفات ومستويات جودة الخدمات .

٥/٥ تحديد معايير قياس مستوي الأداء .

٦/٥ برامج ترشيد وتخصيص الموارد .

٧/٥ أساليب الرقابة منخفضة التكاليف.

٨/٥ برامج خفض المصروفات أو النفقات .

..... إلخ .

٦ - القياسات المرجعية في مجالات التدريب :

تعتبر دراسات أو مشروعات القياسات المرجعية التي أجريت علي الأنشطة التدريبية من الدراسات النادرة والتي لم ينشر عن نتائج تطبيقها سواء علي مستوي المنشآت أو الأجهزة التي تعمل في مجالات الأنشطة التدريبية أو بين المنشآت التي تمارس هذه الأنشطة ضمن خطط تنمية الموارد البشرية فيها مقارنة بالمنشأة المتميزة في هذا المجال .

وربما يرجع ذلك إلي خصوصية أنشطة التدريب وإرتباطها الوثيق ببناء الإنسان بإعتباره أهم الموارد كافة سواء علي المستوي القومي أو علي المستوي القطاعي والنوعي . كما أنه ونفس الوقت يمثل المحور الرئيسي المستهدف من أي تطوير أو تنمية والتي تتم من خلاله أيضاً .

١/٦ اهداف دراسات القياسات المرجعية في التدريب :

١/١/٦ علي المستوي القومي :

قد تجري مثل هذه الدراسات للمقارنة بين إستراتيجيات وسياسات وخطط التدريب بين الدول المختلفة بهدف التعرف علي كيفية :

- تحديد الإحتياجات التدريبية وعلاقتها ببرامج التنمية .
- تحديد مجالات التدريب العام والخاص والدقيق .
- تحديد أساليب التدريب .
- قياس نتائج التدريب .

وغيرها من الأهداف التي قد تكون مشتركة من حيث تطوير العملية التدريبية وإن إختلفت في الأساليب والطرق المستخدمة.

٢/١/٦ على المستوى القطاعي :

كذلك تجري دراسات القياسات المرجعية للأنشطة التدريبية على المستوى القطاعي (صناعي - زراعي - تجاري - بنوك - تأمين - ضرائب - جمارك - سياحة - فنادق -... إلخ.) بهدف التعرف أيضاً على كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية وربطها بمعدلات الأداء ومستوى تقديم الخدمات للعملاء وإنجاز الأعمال بدقة علاوة على مستوى الجودة سواء للمنتجات أو الخدمات كذلك كيفية تحديد وإختيار أساليب التدريب وقياس نتائج أنشطة التدريب وغيرها من العناصر الحاكمة لنجاح هذه الأنشطة والتي تميزها داخل القطاع ذاته أو بين القطاعات المختلفة وذلك بهدف التطوير والتحديث لهذه الأنشطة .

٢/٦ القياسات المرجعية بين اجهزة التدريب :

تجري دراسات أو مشروعات القياسات المرجعية للمقارنة بين أجهزة التدريب أو بين المنشآت التي تعمل في أنشطة التدريب بهدف التعرف على عناصر التميز في الأداء في هذه المنشآت والتي تتفوق فيها عن غيرها سواء كانت منافسة لها أوأن سمة النجاح في هذا المجال ترتبط بأسمها وإن كانت غير منافسة .

وكأمثلة لعناصر التميز والنجاح في أداء أنشطة التدريب :

- طرق جمع البيانات والمعلومات .
- أساليب الإتصال بالعملاء .
- طرق التعرف على إحتياجات العملاء وأهداف التدريب لديهم.
- أساليب تصميم البرامج التدريبية وتحديد المحتوى والموضوعات.

- أسلوب تطوير البرامج التدريبية .

- أسلوب إعداد وتجهيز المواد التدريبية .

- مدي توافر برامج خاصة ترتبط بالمنشأة ذاتها .

- أساليب التدريب الخاصة .

- كيفية إختيار المدربين أو إعدادهم للعملية التدريبية .

- أسلوب قياس نتائج التدريب وتقييم أنشطة التدريب .

- أسلوب حساب تكلفة التدريب وتسعيره للعملاء .

- أساليب إستطلاع رأي العملاء .

- أساليب وطرق الإعلان والدعاية وقياس نتائجها .

حيث تقوم المنشأة التي تسعي لإجراء مشروع أو دراسة للقياس بتحديد أولويات العناصر الحاكمة التي ستقوم بإجراء القياسات المرجعية لها ثم تقوم بتوصيف وتوثيق الوضع الحالي لهذه العناصر لديها من خلال فريق عمل من المنشأة ذاتها حيث يتولي دراسة المنشآت الأخري والتي تتميز في أداء هذه العناصر الحاكمة والإتصال بها للإتفاق علي توفير البيانات والمعلومات وتبادلها عن هذه العناصر مع الإحتفاظ بالسرية وأمانة المهنة والثقة في عدم إستخدام هذه البيانات لأي أغراض دعائية أو نشرها دون أخذ موافقة مسبقة ويبدأ فريق العمل في تحليل هذه البيانات والمعلومات وتحديد مدي وحجم الإختلاف في أداء هذه العناصر وعلي ضوء ذلك التحليل يتم تحديد الآتي :

أولاً : إعداد خطة التحسين وفريق العمل والموارد اللازمة وأخذ موافقة الإدارة العليا علي أهداف هذه الخطة والنتائج المتوقع الحصول عليها .

ثانياً : تنفيذ خطة التحسين بعد توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة للتطبيق.

ثالثاً : متابعة نتائج التطبيق وتأكيد هذه النتائج لضمان إستمرار التطوير المستهدف .

الخلاصـــة :

تناولنا هنا عرضاً موجزاً لأحد الأساليب الحديثة التي إستخدمتها وتستخدمها المنشآت ذات المستوي العالمي في الأداء المتميز والذي أطلق عليه القياسات المرجعية أو Benchmarking (BM) والذي يهدف إلي التعرف علي مواطن القوة لدي هذه المنشآت وفرص التطوير الممكنة في العناصر الحاكمة لنجاح أعمالهم وأصبح لدي غالبية هذه المنشآت إدارات متخصصة لإجراء مثل هذه الدراسات وفقاً لبرنامج محدد تحت مظلة التطوير المستمر للمنشأة وبدعم مباشر ورئيسي من الإدارة العليا .

كما عرضنا للمراحل الأساسية وخطوات إجراء مثل هذه الدراسات وتطبيقاتها في المنشآت الصناعية ثم في المنشآت الخدمية وكيفية تطبيق هذه الدراسات في مجالات التدريب التي تتميز بالخصوصية لإرتباطها الوثيق ببناء وتطوير الإنسان بإعتباره أساس التنمية للمجتمعات والدول ونتوقع في المستقبل القريب التركيز في تدريب قيادات وكوادر المنشآت المختلفة علي كيفية أداء هذه القياسات المرجعية لما لها من نتائج كبيرة دون الحاجة إلي إستثمارات إضافية .

تحديد وقياس
مستويات المهارة ومتطلبات التأهيل

م . فؤاد عثمان
اتحاد الصناعات المصرية ــ مصر

Federation of Egyptian Industries

Project for Qualification & Certification &
Certification of Technical Manpower

Presentation Materials

Contents & Outline

Presentation Objective

- To present the FEI project and satisfy the qualification & certification requirements of the technical workforce of it's members.
- To discuss the proposed systems' components and the mechanism of its implementation.

Introduction

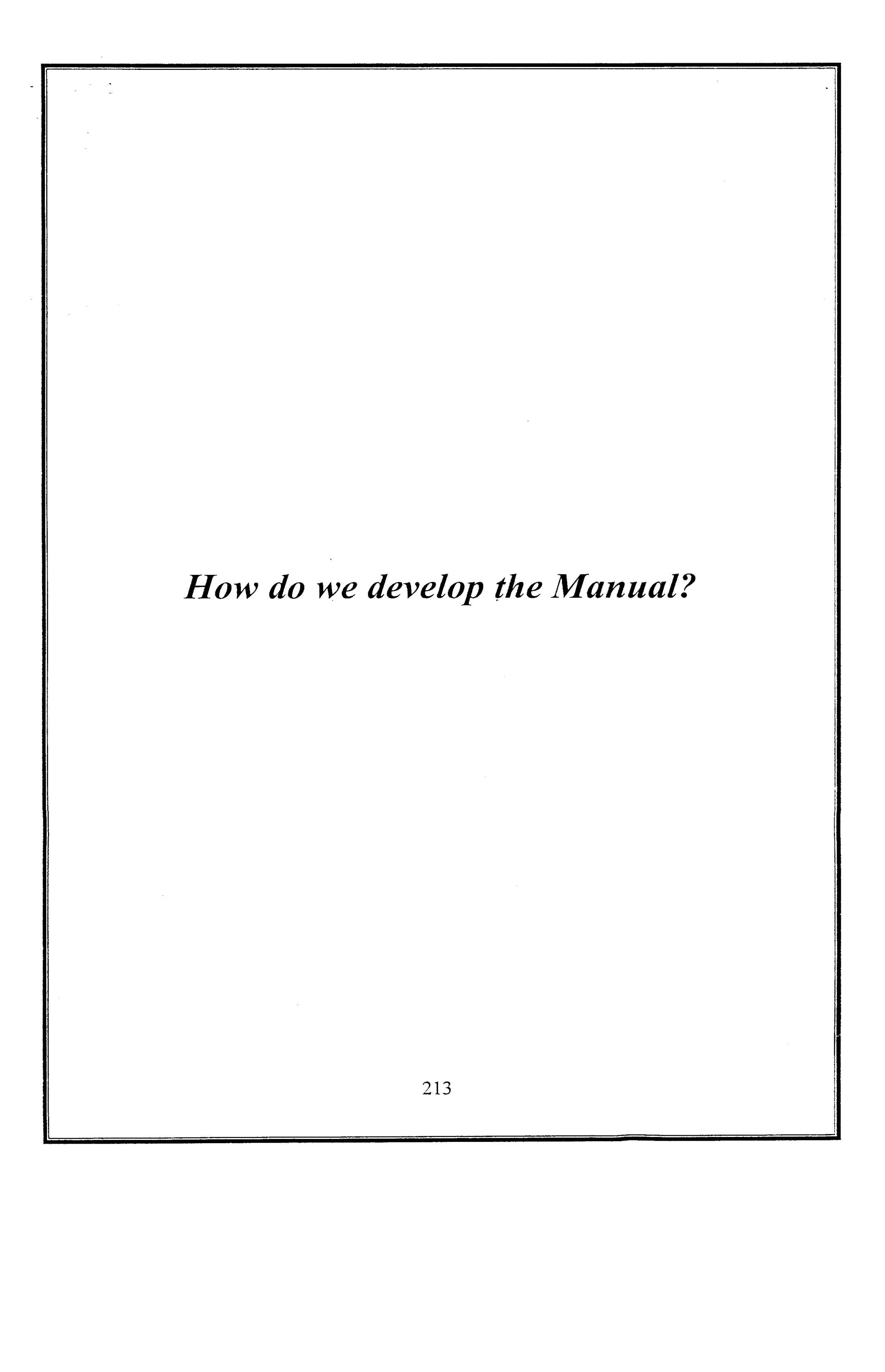
- The Federation of Egyptian Industries (FEI) was established in 1922.
- Its objectives are as follows :
    - To represent the joint interests of Egyptian industries;
    - To work with the Egyptian Government in setting the national industrial polices;
    - To represent Egyptian businessmen and private industries before the Public Authorities and the international organizations ;
    - To assist in solving industrial problems;
    - To perform specific studies to promote Egyptian industries;

Craft Certification Manual (CCM)

Components :

The proposed manual will include the following :

- Job tasks.
- Performance standards.
- Qualification requirements (Task Qualification Cards –TQC's).
- Certification requirements.
- On the job training (OJT) system.
- Training matrix and job progression.
- Administrative guidelines.
- Certification tests.
- Procedures, forms, and records.
- Monitoring and tracking system.
- Implementation mechanism.
- Reporting and documentation system.



How do we develop the Manual?

CCM Development Process

Phase I: Needs Assessment

- Cover fourteen industrial chambers.
- Each chamber nominates three companies (large, medium, small)
- Assessment stage shall seek to identify:
    - Perceptions and attitudes;
    - Affordability and willingness to pay for the service;
    - Industrial community support and cost sharing;
    - Acceptability and viability of engaging an international certification body.

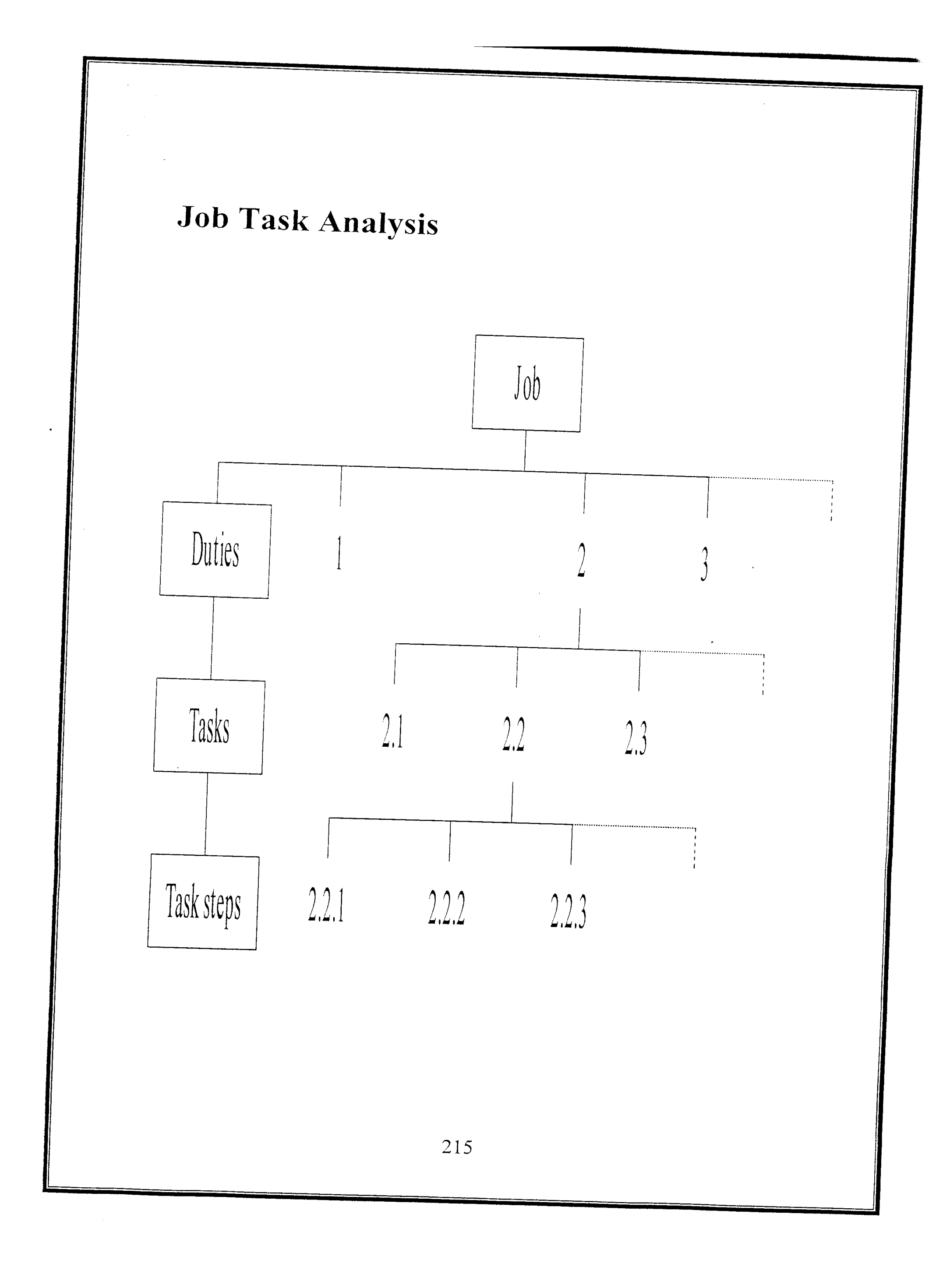
Craft Certification Manual (CCM)

Phase II: Development of Manuals

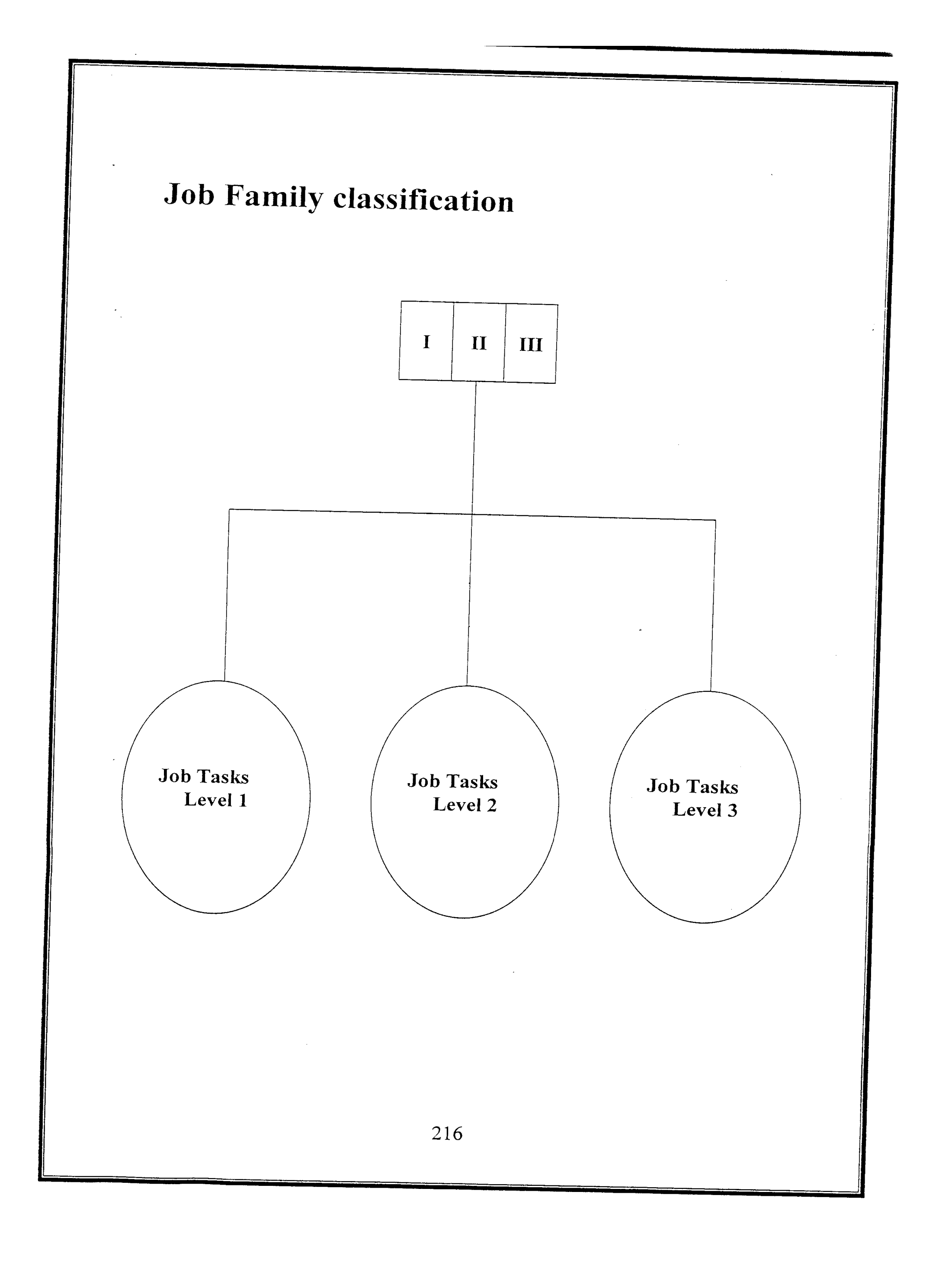
The prototype manual will included five job families
The manual development process will comprise the following:

- Job tasks for the whole job family and for each job level (I, II, III) ;
- Performance standards;
- TQC's
- Administrative guidelines;
- Procedures, forms, records;
- Training matrix and job progression;
- Certification tests;
- OJT system;
- Tracking system.

Job Task Analysis



Job Family classification



Task Qualification Card (TQC)

- Task name
- Task frequency
- Task steps
- Performance standards
- Safety precautions
- Tools and equipment
- Task code
- Degree of difficulty
- Skill level

Training Matrix

Job progression →

Requirements ↓

	Tech. I	Tech. II	Tech. III
Off the job technical courses			
On the job task performance			
Qualification requirements			
Certification requirements			

Career progression and training matrix

	Tech. I	Tech. II	Tech. III
Off the job technical courses	- Automatic "Control fundamentals." - Industrial measures fund. - Digital electronics. - Hydraulic systems.	- Advanced electronics. - Digital Techniques & applications. - Microproces-or fundamentals. - Programmable controllers.	- Supervisory instruments. - Balancing & vibration analysis - Microproces-sor applications. - Troubleshooti ng techniques. ....
On the job task performance	**Task#** .... **"code only"**	**Task#** .... **"code only"**	**Task#** .... **"code only"**

Job : Instrument Technician

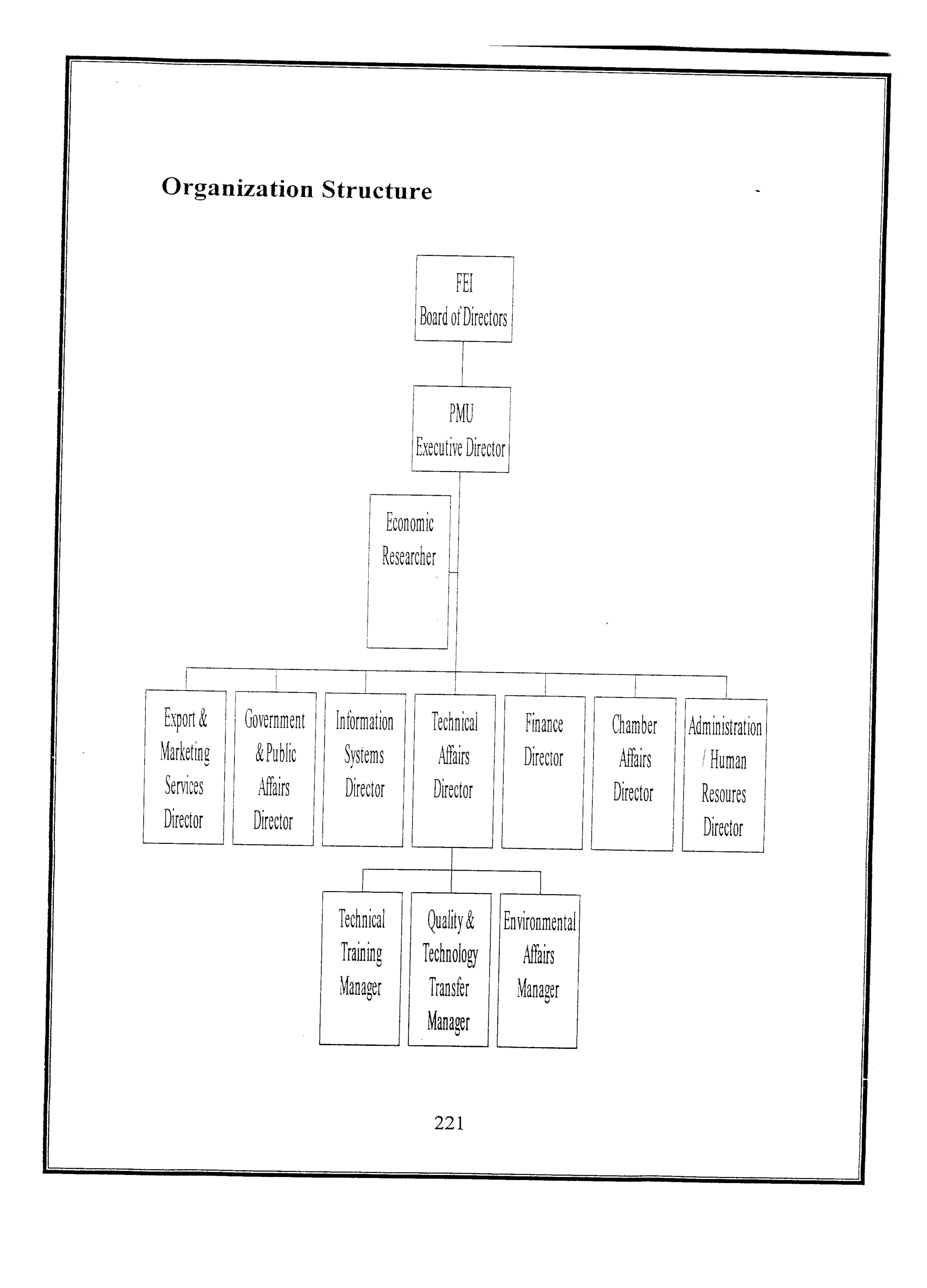
Introduction

The FEI is the representative of Egypt's industrial sector, with over 18,000 member companies, plants and firms. As part of its mission to play a proactive role in improving its members' operations , FEI will introduce new programs designed to enhance the ability of its industrial members to effectively deal with challenges brought on by the new forces of privatization.

FEI Industrial Chambers

- Egyptian Textile Industries
- Food Industries
- Chemical Industries
- Pharmaceuticals, Cosmetics, &Medical Industries
- Engineering Industries
- Metallurgical Industries
- Building Material Industries
- Wood Working Industries
- Leather Industries
- Leather Tanning & Fur Industries
- Cereal Products Industries
- Printing, Binding, & Paper Products Industries
- Petroleum & Mining Industries
- Cinema Industries

Organization Structure



Background

- Employess cannot perfrom well until they know *what* they are supposed to do and *how* they are supposed to do it.
- When job tasks are performed well, consistency by employees' quality standards can be defined, time and cost requirements can be established, and guidelines for performance evaluation criteria can be developed.

Hence, special atteneion must be paid for.

PERFORMANCE

Challenges

The recent drive for performance improvments has come about due to a variety of pressures, such as:

- **Local & global competeition;**
- **Increasing demand of higher quality profucts and services;**
- **Complex jobs and sophisticated technology.**

This challenge demands competent manpower capable to perform job tasks efficiently and safely.

Why Performance ?

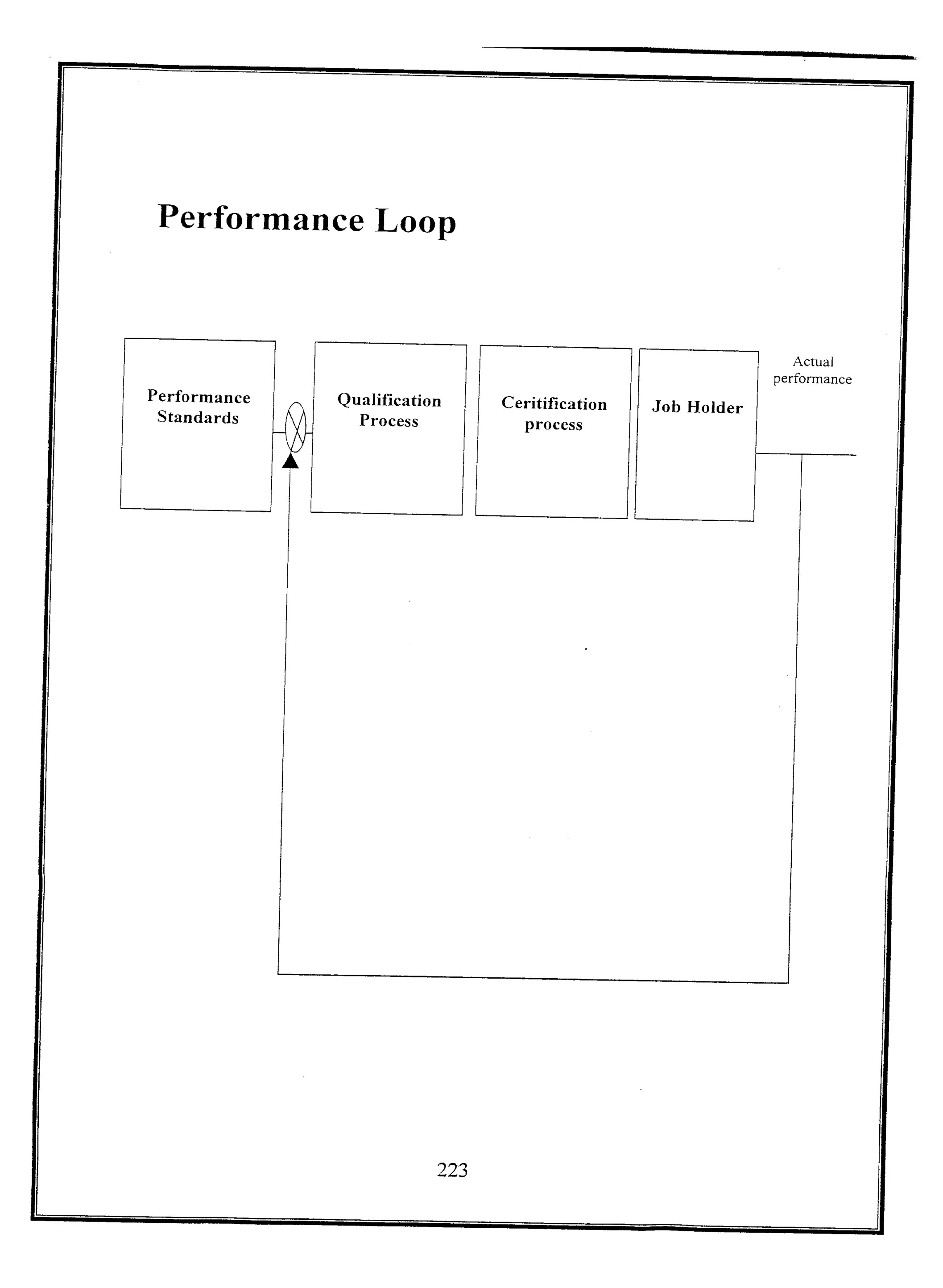
The trend today is to shift from training to performance improvement.

Successful training means:

- **Result oriented**
- **Performance-based**
- **Cost effective**

High performance companies no longer have the luxury of providing training without performance improvements.

Performance Loop

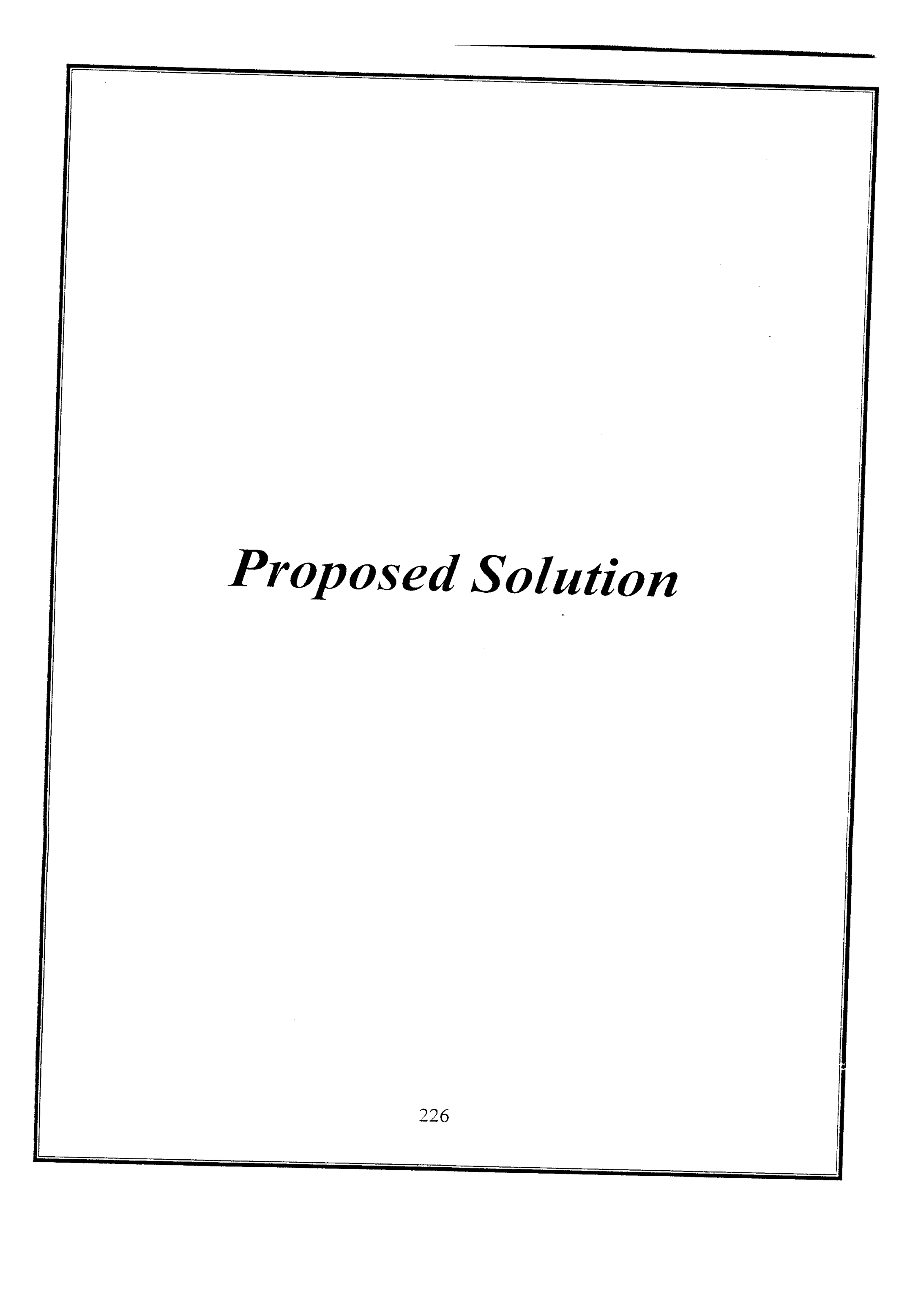


What is needed ?

What is missing ?

Performance loop

- Reference to identify the performance standards for each job skills levels
- Qualification process
- Certification process
- Integrated system to connect things together
- Mechanism for implementation

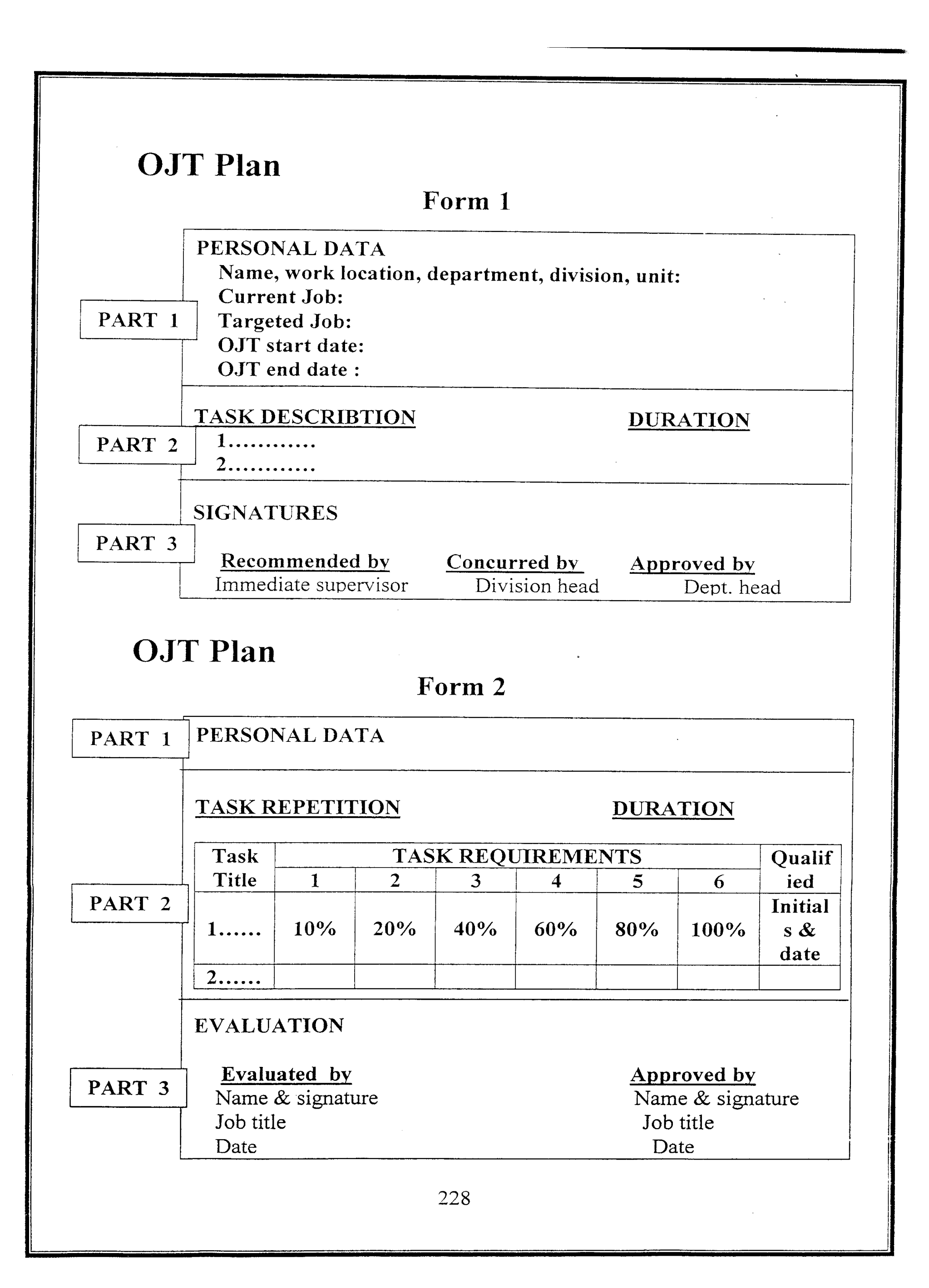


Proposed Solution

Craft Certification Manual (CCM)

Definition:

- Development of *Craft Certification Manual* (CCM) to provide the missing elements.
- CCM is a documents which defines and describes the Craft Certification System (CCS) that will be utilized as an effective tool to train, qualify, and certify techniques and craftsmen. The proposed manual will include the mechanism of implementation of the certification process.



OJT Plan

Form 1

PART 1

PERSONAL DATA

- Name, work location, department, division, unit:
- Current Job:
- Targeted Job:
- OJT start date:
- OJT end date :

PART 2

TASK DESCRIBTION	DURATION
1…………	
2…………	

PART 3

SIGNATURES

Recommended by	Concurred by	Approved by
Immediate supervisor	Division head	Dept. head

OJT Plan

Form 2

PART 1

PERSONAL DATA

PART 2

TASK REPETITION **DURATION**

Task Title	TASK REQUIREMENTS						Qualified
	1	2	3	4	5	6	
1……	10%	20%	40%	60%	80%	100%	Initials & date
2……							

PART 3

EVALUATION

Evaluated by	Approved by
Name & signature	Name & signature
Job title	Job title
Date	Date

C C Benefits and Utilization

- Planning of training .
- Quality of training (qualification & certification) .
- Curriculum design.
- Training effectiveness and evaluation.
- Technical career development plans .
- Cross training & manpower replacement tables .
- Monitoring, tracking, and documentation .
- OJT techniques and methodoloy.

Implementation Scheme ;

- FEI (overall administrator) .
- Specialized consultants .
- Qualified training centers (instructors/trainers, curriculum, training facilitees, etc.) .
- The certification program will be implemented in phases.
- Phase I Will include five job families .
- FEI will issue the certificate to qualify candidates .
- FEI is responsible for evaluating results and issue the recommended modifications.
- FEI will identify the roles & responsibilities of all parties involved in the certification program as well as the financial terms and conditions.

Linking Training to Performance Goals

Performance is the most critical issue in training and development today. Companies of all types and sizes are aspiring to become high performance organization. What is meant by performance? Simply performance is measured in terms of progress toward specific business goals. To claim that performance has improved, there must be measurable change according to the yardsticks the company has set for it self. Performance is also related to how employees achieve the targeted result The behaviors and on-the-job-processes from the simplest task to the most complex corporate strategy – are examined for high returns.
How dose this emphasis on performance impact training and the training practitioner? It is certain that people who are fluent in performance improvement methods will have an advantage over those who are not. A trainer can begin to make a shift toward the performance mind-set by linking training to performance goals.

Why performance?

The recent drive for results has come about due to a variety of pressures, such as local and global competition. Previously, location, superior technology, and price would give companies a competitive advantage. But now a rival can reach the same locations with the same technology at a lower cost from just about anywhere in the world. Companies also are facing pressure from an increasing demand for higher quality products and services. However, it is more and more difficult to stay ahead on the basis of quality products because everyone has access to the same technology. Companies can still gain advantage with exceptional service to customers. but this requires a considerable investment in training for employees.

This change to performance focus means that training practitioners must think differently about their work than they have for the past century. when jobs were made up of a defined set of repetitive task, training was relatively simple and could be accomplished in one short program or even done on-site by a somewhat more experienced employee. A positive reaction to the

training or a gain in knowledge was enough. But in today's environment of complex jobs and sophisticated technology, training events attending a workshop, seminar, or meeting; reading a book, report, or professional paper; listing to an audio tape; or watching a videotape or computer-based program-are not sufficient to meet the performance improvement needs of employees. Even achieving the instructional objectives of a training event does not necessarily result in the level of performance needed by the organization. High performance companies no longer have the luxury of providing training without performance improvement, nor performance improvement without the achievement of strategic goals.

Making the shift :

How can you help your organization make the shift from training to performance?
Start by accenting a set of beliefs about the training function that contradict the prevailing wisdom. You must believe that:

- Business of a trainer in an organization is to help the organization be successful.
- Continual individual performance improvement is necessary if the organization is to achieve its strategic goals.
- Performance improvement is the result of a learning process, not isolated training events.
- Everyone in the organization is responsible for their own performance improvement and for heiping other learn.

At first glance these beliefs may seem indisputable, but they run counter to common practice. Step back from your job for a moment and examine the underlying assumptions that you and your organization make about your role, the purpose of training events, and the purpose of the training function. This self-examination is necessary for making the shift to a high performance mind-set. If you believe that materials heavier than air cannot fly, you wont act in an airplane. If you believe that your role is to deliver training events, you won't make the move to performance.

After adapting your existing belief system to correspond with performance thinking, the next step is to form learning alliances with managers. The main purpose of a learning alliance is to make use of the knowledge of everyone in the organization. The accumulated knowledge of a company is one of its most valuable assets. This knowledge is as important to business success as is property and inventory, equipment and machines, products and services, and the loyalty of employees and customers. Human resource development professionals can help t0 expand corporate knowledge by creating learning alliances between employees and their managers, between the training department and other departments, and among all of the department of the organization. The trainers role cannot be passive or reactive. The trainer must take a proactive role to integrate learning into all aspects of corporate life, to make everyone a learner and teacher,
and to document learning for use in the future

Four Principles for Linking Training to Performance Goals :

There are four principles you can apply to help your company link training and performance :

- Link training events and outcomes clearly, and explicitly to business needs and strategic goals.
- Maintain a strong customer focus in the design, development. and implementation of all training activities.
- Manage training with a system view of performance in the organization.
- Measure the training process for the purpose of continuous improvement.

In a particular training setting. one or two of the principles might figure more prominently than the others. But all four principles are integral to the
process. and each should be included when trying to make the shift.

Principal one : Linkage

This principle holds that training will result in performance when it is linked result in performance when it is inked to important business goals. The
performance linkage chart in fig (1) illustrates this relationship is represented by the clockwise arrows: an employee (for example, a supervisor) learns skill. knowledge, and attitudes (say, coaching) that result in needed workplace behaviors (performance feedback to subordinate), leading to certain outputs (subordinate know areas for improvement), which contribute to key business processes (reduced errors in work), and achievement of departmental goals (lower costs), which ultimately help the company achieve its overall
goals (lowest cost producer).

Each of these type of outcomes has an effect on employee Performance, but the maximum effect comes from integrating all of the goals of the system. For instance, the first outcome
training for new skills and knowledge is crucial, but unless the other components of this model are fully integrated, it will not result in high performance. You might work with a group to help them learn about teams and teamwork, but if those employees and their supervisors do not see how that will make a difference in their products and services, motivation to apply the new learning and retention of that learning will be minimal. To ensure the outcomes are linked to performance goals, the training practitioner should start with an end goal in mind and build from there. This is illustrated in the counterclockwise direction of the model. Given the strategic business goals, what are the departmental goals?
Given the department goals, what should be the business process objectives, the job outputs. and the job behaviors? And given the needed job behaviors, what skills, knowledge, and attitudes are needed by each employee? This grasping of the strategic business goals and working back to individual or team performance is known as "mapping" Strategic mapping is a technique for analyzing and then showing the relationship that links an employee's learning goals to the ultimate goals of the company.

Of course, this is only a model for understanding and applying the first principle.

Organizations are never this simple. The constant interaction among all of these elements makes the process of improving employee performance dynamic. and call for creativity and resourcefulness. For example. you may discover that when newly trained employees try to achieve a particular objective, the objective proves to be unrealistic. The objective may be based on an outmoded business process (for example paper-based tracking of production figures). You may have to help managers modify the business process before you can decide on the appropriate set of skill to be taught.

Linkages between employee job classification and business goals can change dramatically over time. Analyze each element of the model but be prepared to constant modify the content based on the current needs of the organization.

Show managers the linkages that tie training outcomes to the achievement of business goals. Engage them in the process of performance improvement. This involvement will make them valuable in the process. They can provide the information that you need to develop performance training, and help ensure that training relevant over the long term.

Principle two : Customer Focus

You will achieve performance only when the performance improvement process is meeting the needs of its customers. Anyone who benefits from the performance training process can be a customer of that process. The value of the process is derived from meeting customers needs. The most high-tech, interactive, fun, and instructionally sound training program has no value to the company unless it helps its customers improve individual (and company performance .

Customers can be internal or external to the company. An important point to keep in mind is that employee performance should benefit its many different internal and external customers, not just trainees.

Identify the customers of the performance improvement process first. Using improvement process first. Using the linkage model, ask,

"who is invested in the outcomes at each link in the outcomes at each link in the process?" Then analyze each group's needs by involving representatives of those customers in a dialogue about what outcomes they want. Not every one will be aware of their needs immediately but through careful probing and feedback and through involving the customers in the process of performance improvement, you will be able to uncover their true needs. For example in an exchange with trainees about job behavior objectives you may find that an environmental obstacle would thwart any training that take place. They might gain the knowledge to do the job more efficiently, but faulty equipment would prevent them from translating that knowledge into action. This is the kind 0f information that you can obtain in a dialogue with customers of the process. The key is involvement.

To get well-rounded perspective from all customers, you can summon different representatives into a learning alliance - an advisory group representing all of the various customers. Ask this group t0 review your ideas about customers and their needs. Use them to interpret needs analysis data. Have them review the linkage model and monitor progress as you use training to help achieve business goals. Maintain this customer focus by constantly thinking about solution to performance problems that will help a particular customer take maximum advantage of his learning.

Training must fit the four J'S

- **Just Enough.** Include only the amount and length 0f training that can be absorbed by learners at a particular time given their work situation. Many hour – long bites of information have more impact than a two-day workshop.
- **Just-In-Time.** Deliver the training when and where the learners need it to their jobs .Don't limit the training to a regular schedule and a catalog of courses. Use on the job method and new technologies to be time-relevant.
- **Just The Right Contents.** Give learners what they need at that particular time. Cover the t0pics that they can put to use in their work night away and give a l0t of thought to what, they can use in the next 48 hours. The content must be relevant, not just nice-to-know information.

- Just The Right People. Make sure that the people who need the training are getting it. Don't send everyone to Excel classes because sometime they might need to know t0 use spreadsheet.

This is a waste 0f time for the people who will not use it immediately. Only involve the people who truly have the need.

Principle three: System Thinking

A system as defined in the literature. is a network 0f elements that function interdependently to produce some outcome. Taking a systems approach ensures that the whole system has a greater positive impact than can be achieved by the independent effects of its parts.

Training is part of an organizational system. Training does not have independent purposes.

The purposes of training are driven by lager considerations, and the success of training is always dependent on the Integration 0f training with other elements in the organization's system. In order to achieve high performance you must understand the dynamic interaction of training events with the other elements of the system.

Non training mangers control many of these elements. They control hiring benefits, finances, business operations, engineering, management and other functions relevant to a particular business. All of these functions affect employee performance. These non-training managers can enhance or inhibit the effective design, development and maintenance of the performance training csossfunctional involvement of people external to the training process. The training process that leads to improved performance has many interrelated elements that are critical to success. A training event is only one of these elements. Planned separately, these events have little impact on performance. But planned in conjunction with all of he other elements, high performance is likely. Plan for the total process. A model of the major elements of this process is shown on Fig (2) up of four sub processes that point to four interrelated tasks :

- Formulate training goals that are linked to business needs.
- Plan training strategies that will consistently and efficiently achieve those goals.
- Product learning outcomes necessary for effective performance.
- Support performance improvement that will add value to products and services

Each of these sub-processes is directly affected by the cluster of six interrelated elements that surround each sub-process on the chart. You may think of additional elements that could be in these clusters. As you can see in this model the training event is only one of many factors that affect performance. Look at the need element in the formulating training goal sub-process as an example. You can see how this part of the other elements. Although it is a key element of this formulating training goal sub-process, the need information affects decision in every other part 0f the process. Clarity of training goals requires an understanding of the learning and performance needs of individuals and of the organization. However, you will learn much more about needs as you plan training strategies, provide learning opportunities. and continue to support high performance on the job. As you discover more and more about needs, you can use this information to plan, deliver. and support training. Therefore, the need analysis element is related to all of the sub-processes of high performance training. Consider the following example. Your company wants to use a new suite of software products to facilitate collaboration among work group members. In initial interviews with group members you find out now much each person knows about using this and other types of group ware. You use this information to design a training program when you begin the program. You find out more about each person's skill's level. You find that some learners have less ability than they had reported while others have more. You observe indicators of group ware and attitudes toward collaboration. You use this additional information to shape the training and to support the transfer of their new learning to their jobs. You also discover that even thought company's executives support using the software, many managers are not enthusiastic about it. You realize that you will have to add incentives for using the software and you will have to modify the training goals and redesign the training program. This shows the interrelationship of the many elements of an organizational system.

Principle Four Process

This principle is based on a broad definition of measurement. Measuring the process certainly includes looking for indicators of progress toward and achievement of performance goals But it also includes understanding what it is about the process that helps employees learn. It includes helping employees improve and sustain their performance over time. This is the organization continually improve the process of training employees for high performance. If your goal is to deliver an excellent training program itself You can do this by answering questions such as:

- To what extent did the program follow instructional design and adult learning principles?
- What did participants like and dislike about the program?
- What new knowledge and skills did participants gain from the program?.

You need only make use of this information among trainers within the training department.

They are the ones who can make the necessary improvements in the program and they are the ones who are accountable for the program in the organization.

However, when you have performance goals, you must apply a more comprehensive set of measures and use the information in a border way. The total training process as described above, is what needs to be measured and managers throughout the organization become important audiences for and users of this information.

Each of the elements and sub-processes in the performance training process model should be measured. Measure the formulating of training goals, the planning of a training strategy, the producing of learning outcomes, and the supporting of performance improvement. Measure the interaction of the elements and sub-processes with each other. For example can learning goals be achieved by redesigning a work process instead of creating a new training event?.

These measures do not need to be rigorous. in fact, the simpler the better. The point is to collect data (numerical and anecdotal) that help the customers of training understand the progress that employees and the organization are making toward improved performance.

These customers need to what is working well and what that be changed. If managers of a manufacturing line are presented with evidence that their behavior is a barrier to the performance improvement of employees on that line those managers can make a decision to change.

Once you decide what needs to be measured; and how you will use the information in the organization to achieve high performance, then you can select the appropriate method of measurement. If you are training a cross-functional group to become a high performance team. for example, you may want to:

- survey team members about their attitudes toward teamwork.
- Interview team members about the effectiveness of communication among team members.
- Observe the team members in action to measure how they get things done.
- Survey the team's internal and external customers about their perception of team effectiveness.
- Examine team products for indicators of quality.

The results of these measures should be reported to key person in the organization who can use the information for process improvement purposes. By bringing people into the performance improvement process you build a sense of ownership and commitment to performance improvement.

The responsibility for learning and change is shifted to the people in the organization who should have the ongoing responsibility.

You also should measure the outcomes of the training process. The most important outcomes are the goals and objectives that you have mapped out while you where applying principle one: linkage. The Table #(1) presents a framework for matching these goals and objectives with the questions that should be asking about these outcomes and with some potential measures of these outcomes.

OUTCOMES	MEASUREMENTQ UESTION	MEASUREMENT METHOD
Employee SKILL, knowledge attitudes (SKA)	Which employees need to learn what SKAs to perform the job? What are employees' current levels of performance?	Observation, survey simulation knowledge test.
Job behavior objectives	How well are employees performing the job? To what extent are they using SKAs?	Supervisor report, observation, self-report.
Job output objectives	What are results of each job ? How could employees be more successful?	Job monitoring data, production reports team analysis of job.
Business process objectives	How have the job contributed to be desired process improvement (e.g., customer satisfaction, quality, etc.)?	Customer satisfaction survey, manager's report, key manager interviews.
Department unit goals	To what extent has the department/unit achieved its performance goals?	Customer survey, manger's report, key manager interviews.
Business strategic goals	To what extent has the organization achieved its performance goals?	Quarterly & annual reports, business status reports, executive interviews.

Table#1 Measurement of performance improvement outcomes

The following strategies will make the measurement process useful to you and to the organization :

- *Involve customers* in deciding what to measure and how to measure it. Ask them what they want to know and why. Ask them for their thoughts about the data collection methods that you are recommending. Ask them to help pilot these methods see if they will produce the information that you need. This process of answering measurement questions with input from key persons may he more valuable to achieving performance goals than the actual data that is collected.

- *Choose the method of measurement only* after deciding what to measure. The tendency is to use a survey to measure just about everything that has to do with training. But we have many different methods available to us.The appropriateness of the method depends on what kind of data is needed, the sources of that data, the circumstances for collecting the data, and how the data will be used.

- *Report data that are credible to the customer*
  Line managers may accept the accuracy of employee interviews and focus groups, whereas senior executives may listen only to production and financial data. Know your audience so that you can collect measurement data and report findings that the key persons will find convincing.

- *Report findings so the customer can hear them*
  This has to do with how the information is reported. You want all of the various customers to understand your finding and be able to act on the implications. Keen it simple. relate it to the goals that are important to the particular audience and recommend what should be done about the results.

- *Measure the process as well as the outcome*
  Improvement is achieved by regular assessment of wherepeople are in the process of learning the skill, knowledge, and attitudes they need to achieve high performance. Adjustment to the process can be made, especially as you find out more about employees' needs and the organization clearer about its goals.

- *Provide just in time and just enough information*
  Only give employees what they need when and where they needit. Performance is maximized when people are not overwheimed with new information when they can relate new skill and knowledge to their work and when they can apply the learning to a problem on the job immediately Mentoring programs, on-the job coaching and job aids are a few of the methods that can be more "just-in-time" than classroom training.

- *Measure to improve the process not t0 blame or punish.*
  It is human nature to feel threatened by anything that might reveal our personal competency. When we feel threatened we become less cooperative and less willing to improve performance. Do everything that you can to assure participants that the measures are not being used to make judgment about individuals. Then follow through on this promise. Use the data only to make change in the training process and to plan for additional activities that will make a difference in performance.

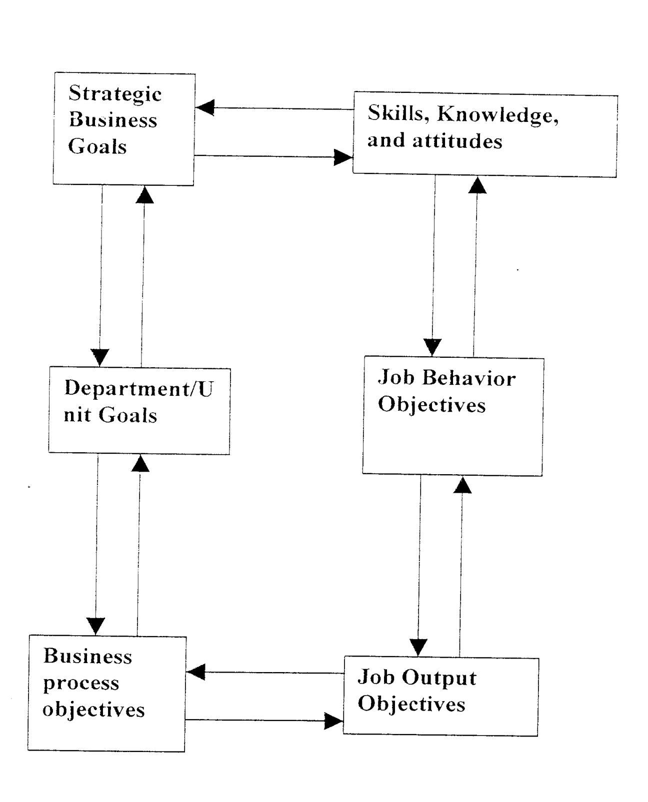


Fig. (1) Performance Linkage Chart

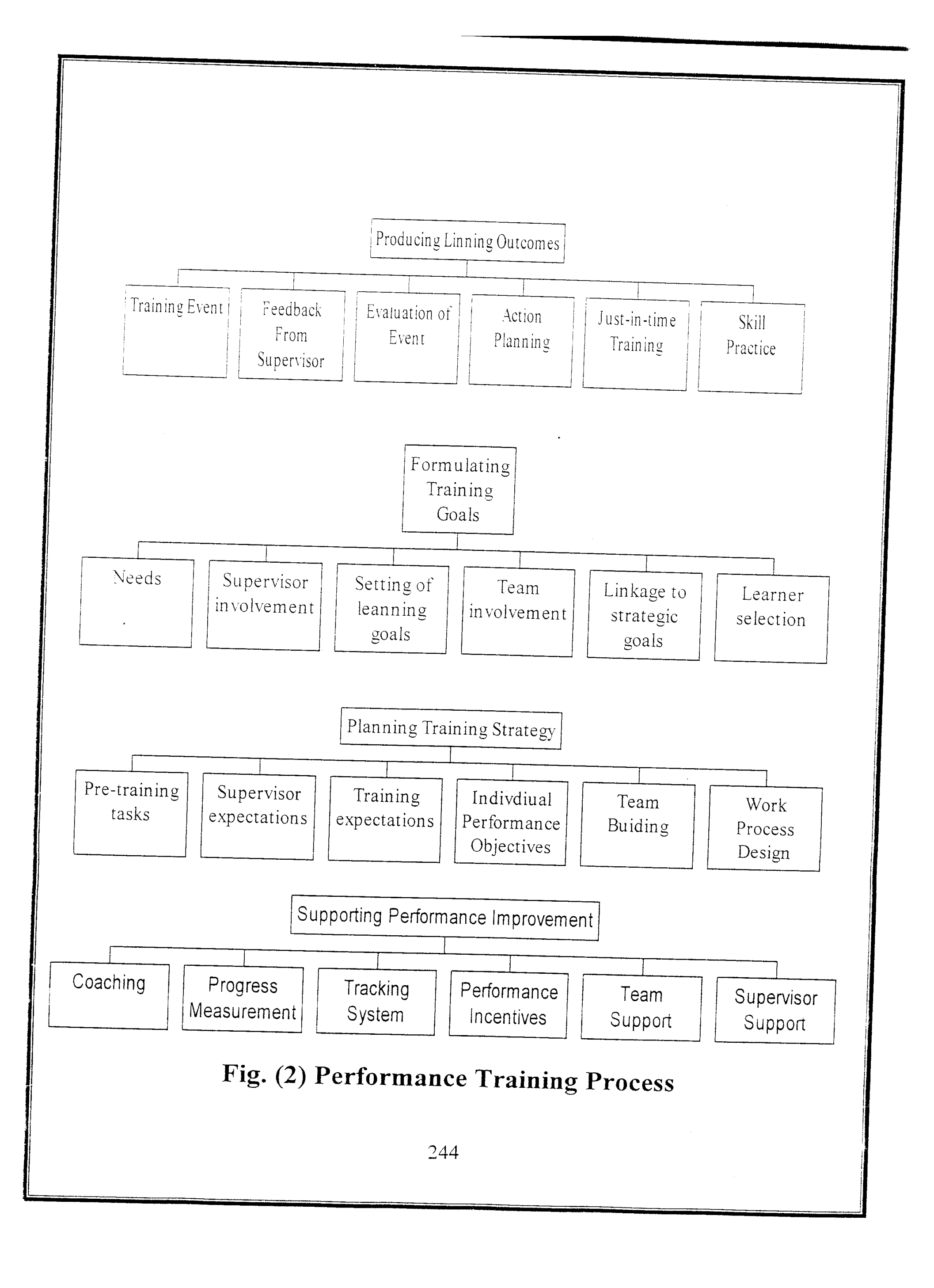


Fig. (2) Performance Training Process

مفهوم الإنتاجية
بين الشرق والغرب

م . داود نظيم داود
مصلحة الكفاية الإنتاجية ـ مصر

اهداف البحث

إن معنى زيادة الإنتاجية ليس هو جعل الفقير غنيا

ولكن هو جعل الفقير انسانا منتجا قادرا على مواجهة مشاكله وحلها واستغلال مواردِه وامكانياته

بهذه العبارة اضافت اليابان بعدا انسانيا جديدا الى المفهوم الغربى والتقليدى للانتاجية وذلك فى اعقاب الحرب العالمية الثانية واستطاعت به ان تقفز بمعدلات التنمية لديها الى ارقام تفوقت بها على جميع الدول فى ذلك الوقت ·

ولكن كان لزاما عليها ان تعيد توظيف وتنمية المورد الوحيد لديها وهو المورد البشرى بما يحقق هذا المفهوم ·

وفى هذه الدراسه سنلقى الضوء على

* اختلاف مفهوم الانتاجية بين الشرق والغرب
* استراتيجية زيادة الانتاجية وارتباطها بالتطوير
* الربط بين خطط التنمية بالشركات واسلوب اعداد واداره القوى العامله بها
* عرض لاستراتيجية بعض الشركات لاعداد القوى العامله بها لتحقيق خطة التنمية
* الدور الذى تقوم به وما يمكن ان تقوم به انشطة وتنظيمات مصلحه الكفاية الانتاجية والتدريب المهنى لمساعدة الشركات فى اعداد القوى العامله بها لزيادة الانتاجية ·

مقدمه تاريخية

****

ترتبط الانتاجية بإجمالى الناتج القومى وبالتالى فإن زيادة الانتاجية تعنى زيادة فى أجمالى النـــاتج القومى

ومفهوم الانتاجية موجود منذ زمن بعيد ولكن مفهومها كمقياس الفاعلية او للتطوير ظهر حديثا ويعتبر ادم سميث اول من كتب عن اساليب تطوير انتاجية العمالة لزيادة الارباح وخفض المجهود وزيادة الانتفاع بالتكنولوجيا كما تعتبر الفترة التالية للحرب العالمية الثانيةالثانية فترة انطلاق لمفهوم الانتاجية حيث تـــم فيها انشاء العديد من المنظمات والمؤسسات الاقليمية التى تعمل على تطوير الانتاجية ومن بينها مصلحـــــة الكفاية الانتاجية بجمهورية مصر العربية

وقد بدات حركة تطور الانتاجية فى اسيا عام ١٩٥٤ بإنشاء مركز اليابان للانتاجية (J P C) الـذى عمل على تطوير الانتاجية فى اليابان بمفهوم جديد يوظف فيه عادات وتقاليد الفرد الياباني فى تطويـــر القوى العامله

وفى بدايه الستينات تم انشاء مراكز للانتاجية فى العديد من الدول الاسيوية كمنظمات حكوميـة بهدف زيادة الانتاجية والاسراع بمعدلات التنمية الاقتصادية

الانتاجية فى جمهورية مصر العربية

انشئت مصلحه الكفاية الانتاجية والتدريب المهنى عام ١٩٥٦ كاحدى مصالح وزارة الصناعة وذلــك لخدمه الصناعة المصرية فى مجال اعداد العمالة الفنية المطلوبه وتحسين الانتاجية وتطوير الاداره من خـلال ثلاثة انشطة رئيسية هي

١- نشاط التعليم المستمر

ويقدم خدماته التدريبية والاستشارية لطبقة الاداره الوسطى والعليا فى الشركات من خلال مقره فى القاهرة والاسكندرية

٢- نشاط التدريب المهنى

ويقوم باعداد العمالة الفنية المدربه اللازمة للصناعة من خلال ٣٩ مركزا للتدريب المهنى موزعة على محافظات الجمهورية بالاضافة الى مركز التكنولوجيا المتطورة .

٣- المركز القومى لانتاجية الصناعة

ويقدم خدماته للشركات لتطوير انتاجيتها وفقا لاحدث الاساليب الفنية والادارية ..

اختلاف مفهوم الانتاجية بين الشرق والغرب

التعريف الشائع للانتاجية فى جميع دول العالم هى انها النسبة بين المخرجات والمدخلات

اى ان الانتاجية = المخرجات / المدخلات حيث ان

المخرجات هى المنتجات او الخدمات المباعة

اما المدخلات فهى عناصر الانتاج من (خامات - راس مال - عماله - معدات ...)

ولا يختلف مفهوم الانتاجية فى اليابان ودول النمور الاسيوية عن المفهوم السابق ولكن يضاف اليه التالى

* ان الانتاجية بالاضافة الى هذا هى ايضا سلوك واتجاه لدى الافراد يبحث باستمرار عن التطوير الممكن على اساس

١ - ان الانسان يستطيع ان يفكر ويؤدى اليوم افضل من الامس كما ان تفكيره غدا يجب ان يكون افضل من اليوم

٢- هو ايضا ايمان ثابت ليس فقط بالتطور الاقتصادى ولكن ايضا بالتطور فى النواحى الانسانية

وعلى هذا فان التطور فى الانتاجية ليس فقط تطور فى الارقام ولكن ايضا تطور للافراد وقدراتهم على الخلق والابتكار والاعتماد على انفسهم

استراتيجية زيادة الانتاجية وارتباطها بالتطوير

من المعادلة السابقة لتعريف الانتاجية نجد ان حجم مبيعات الشركة يـــحدد بدرجة كبيرة انتاجيتها وبالتالى استراتيجية الشركة نحو زيادتها..

ونظرا لان الظروف الخارجية لاى منشاة تؤثر تاثيرا مباشرا على مبيعاتها مثل (ظهور منافسين جدد - تشبع الاسواق - تغيير اذواق المستهلكين ارتفاع سعر البيع لارتفاع اسعار مستلزمات الانتاج ...)
لهذا فان اى منتج يمر بثلاث مراحل تبعا لمعدلات بيع هذا المنتج هى

١- مرحلة النمو : وفيه تزداد معدلات بيع المنتج لكونه جديد فى الأسواق التى تحتاج اليه

٢- مرحلة النضوج : وفيه تثبت حجم المبيعات نتيجة لتوازن الطلب على المنتج

٣- مرحلة الانحدار : وفيه ينخفض حجم المبيعات للمنتج لتشبع الأسواق وظهور منتجات جديدة ..... (كما بالشكل رقم ١)

حجم المبعات

مرحلة النضوج

مرحلة الانحدار

مرحلة النمو

الزمن

شكل ١

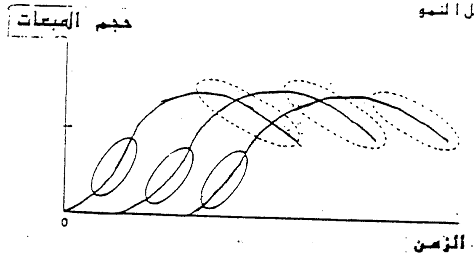
وبالتالي يستلزم هذا وجود استراتيجية خاصه لزيادة الانتاجية لكل مرحلة من مراحل المنتج حيث يمكن تلخيصها فى الجدول التالى

المرحلة	استراتيجية زيادة الإنتاجية	
١- مرحلة النمو	* زيادة المخرجات	مع خفض المدخلات
	* زيادة المخرجات	مع ثبات المدخلات
	* زيادة المخرجات	بنسبة اكبر من زيادة المدخلات
٢- مرحلة النضوج	* تثبيت المخرجات	مع خفض المدخلات
٣- مرحلة الانحدار	* خفض المخرجات	بنسبة اقل من خفض المدخلات

اى انه من الصعب علي الشركة زيادة انتاجيتها او حتى المحافظة على ثباتها فى كلا من مرحلتى النضوج او الانحدار لانتاجها

لهذا فإن البديل الوحيد لها هو التطوير المستمر لانتاجها لتزيد او على الاقل لتحافظ على ثبات حجم مبيعاتها فى الأسواق اى ان تظل منتجاتها دائما فى مراحل النمو (كما بالشكل ٢)

حجم المبعات



الزمن

شكل ٢

استراتيجية اعداد القوى العاملة لزيادة الانتاجية

تبنى استراتيجية زيادة الانتاجية على التطوير الدائم للمنتجات

والسؤال الان

على من تقع مسئولية التطوير ؟

من الناحية النظرية فإن الاداره بمختلف مستوياتها ولكن بدرجات متفاوته لها اختصاصان متلازمان وغير منفصلان وهما

١- الصيانة والمحافظة على المعدلات و الطاقات والخطط الموضوعه عن طريق حمايتها من اسباب الفقـــد والضياع مع توجيه الجهود والانشطة لتحقيق ذلك

٢- تطوير تلك المعدلات : عن طريق استخدام اساليب البحث والابتكار (شكل ٣)

هذا من الوجة النظرية اما من الوجهه العمليه فإننا نجد ان مسئولية التطوير تختلف بين المفهوم الغربى والمفهوم الشرقى فمثلا

مسئولية التطوير فى الادارة الغربية

معظم المستويات الاداريه وظيفتها المحافظة على المعدلات وتحقيق الخطط الموضوعة اما التطوير فيتحدث عن طريق الابتكار وهو مسئولية فئة معينه من الاداره الوسطى والعليا (شكل ٤)

مسئولية التطوير فى الاداره اليابانية

نظرا للبعد الانسانى الذى اضافه المفهوم اليابانى للانتاجية والذي يتلخص فى توجيه الفرد نحو التطوير المستمر فى اسلوب عمله وحياته ايا كان مستواه الوظيفى لهذا فقدتم تقسيم مسئولية التطوير الى جزئين رئيسين هما

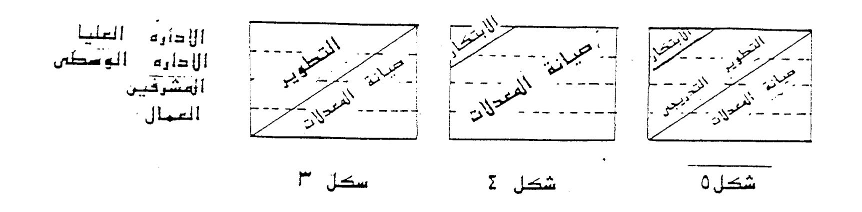
٣- التطوير التدريجى المستمر

ويختص به جميع مستويات الاداره ما عدا العامل الحديث والذى تنحصر مهمته فقط فى تحقيق المعدلات وكلما زادت خبرة العامل او ارتفع مستواه الوظيفى كلما زادت نسبة مشاركته فى التطوير عن طريق تقديم مقترحاته فى هذا الشان سواء كانت هذه المقترحات اوالافكار فردية او جماعية من خلال نظام تضعه الشركة لتشجيع وتجميع وتطبيق تلك المقترحات ا و من خلال نظام لتشجيع انشطة المجموعات الصغيرة وهذا ما سنتعرض له فى الجزء الثانى

ب- التطوير من خلال الابتكار

ويختص به ادارات معينه (ادارات البحوث والتطوير) نظرا لما يتطلبه ذلك من مستويات علمية غاليـة وامكانيات خاصه وتكنولوجيا متقدمه

(شكل ٥)



شكل ٥ شكل ٤ سكل ٣

وبهذا يمكننا القول بان الشركات التى تخطط لزيادة انتاجيتها يجب ان تعتمد على التطوير الدائم والمستمر لإنتاجها او خدماتها عن طريق وضع خطة لتنمية قدرات العاملين فيها فى جميع المستويات على التطوير والابتكار وبخاصه طبقة الاداره الوسطى والتى يقع على عاتقها الجزء الرئيسى والتنفيذى من هذه المهام كما يبينه (مرفق رقم ا) الذى يوضح مهام واعمال رئيس قسم فى احد الشركات .

عرض لاستراتيجية بعض الشركات
لإعداد القوى العاملة بها لزيادة انتاجيتها

اتبعت الشركات الإدارة فى هذا البحث عدة محاور لربط خطة اعداد القوى العامله بها بخطة زيادة الانتاجية والتى تعتمل على التطوير الدائم لمنتجاتها ويمكن تلخيص ذلك في المحاور التالية

١- تنفيذ خطة الشركة الشاملة للتدريب

٢- تشجيع الأعمال التطوعية سواء الاعمال الفردية او الجماعية فى مجالات التطوير

٣- تحقيق المرونة فى الهيكل التنظيمى للشركة

٤- التعاون والتنسيق بين الشركة و بين المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية

وفيما يلى عرض سريع لكل من هذه المحاور

المحور الأول خطة الشركة الشاملة للتدريب

يعتبر التدريب الركيزة الأساسية لإعداد القوى العامله بالشركة لجميع المستويات وتتميز الخطة الشاملة للتدريب على مستوى الشركة بانها

* خطة تدريبية شاملة للشركة تدعم استراتيجية الشركة وسياستها تجاه التطوير
* سريعه الإيقاع وسريعه التفاعل مع المتغيرات الخارجية
* تتجه نحو حل مشاكل العمل وتعمل على قيادة التطوير بالشركة
* البرامج التى تقدمها مكثفة تشمل الجميع بداية العمال الجدد وحتى مستوى الاداره العليا
* برامجها دورية يتكرر من ٣-٥ سنوات لتغطى المتغيرات

(والمرفق رقم ٣) نموذج للخطة الشاملة للتدريب لاحدى الشركات

المحور الثانى تشجيع الأعمال التطوعية للعاملين فى مجالات التطوير

تتم الاعمال التطوعية فى الشركات عن طريق مجالين هما

١- مجموعات العمل الصغيرة

تعتبر مجموعات العمل الصغيرة هى الشق الجماعى من العمل التطوعى وهى عبارة عن مجموعات عمل تتشكل اختياريا من عدد محدد من العمال (٥ - ٨ عامل) حيث يتناوب قيادتهم احد افراد المجموعة وذلك للقيام ببعض الأنشطة فى مكان العمل والتى تهدف الى تطوير وتحسين كفاءة أداء الأعمال وفقـــا لخطوات منطقية مرتبه ، ومجال عمل تلك المجموعات تشمل انشطة متعددة مثل (خفض التكلفة - وتحسين الجودة - تنشيط المبيعات - تحسين مناخ العمل - خفض الفاقد من الخامات - زيادة معدل الانتفاع من المعدات ... الخ

وحيث ان عمل تلك المجموعات تطوعيا فان هذه المجموعات غير رسمية فى تنظيم الشركة وتقوم ادارة الشركة فقط بتقديم التسهيلات لها وتحفيز العاملين للمشاركة فى انشطتها دون ضغط عن طريق ·

١ - تسهيل خطوط اتصال لهم بادارات الشركة والسماح لهم بعقد اجتماعات فى غير مواعيد العمل لبحث الموضوعات تحت التطوير ·

٢- تقديم التدريب اللازم لاعضاء المجموعات على اساليب حل المشاكل (الاساليب الاحصائية السبعة)

٣- تحفيز المجموعات صاحبة الانجازات ونشر انجازهم فى المجلات وتسهيل تبادل الخبرات بينهم وبين الشركات الاخرى

وتطلق هذه المجموعات على نفسها اسماء خاصة ترتبط بنشاطها ومن اشهر تلك الاسماء « دوائر الرقابة عل الجودة (Q .C.C) والتى بدات فى اليابان عام ١٩٦٣ بمبادرة من اتحاد العلميين والمهندسين اليابانى (GUSE) بهدف حل مشاكل الجودة بواسطة العمال والمشرفين عن طريق خطوات منهجية مرتبه تتمثل فى (تحديد المشكلة - تحديد اسبابها - تخطيط الحل - تطبيق الحل - المتابعة واتخاذ اجراءات التصحيح - تنميط الحل - البحث عن مشكلة جديدة او هدف جديد للتطوير)

ومن مميزات انشطة المجموعات الصغيرة انها

١ - تقوى روح التعاون بين الافراد

٢- تساعد على تبادل الخبرات والمعارف بينهم

٣- تقوى العلاقة بين العمال والاداره

٤ - تحسن مستوى التفكير الجماعى وتكسب العاملين مهارات جديدة

(والشكل رقم ٦) يوضح تنظيم مجموعات العمل الصغيرة فى احدى الشركات بهدف زيادة الانتاجية

ب - نظام تجميع الاقتراحات والمعارف الفردية

وهو يعتبر الشق الفردى من العمل التطوعى ويعتبر هذا النظام اهم سياسات الشركات لتنمية قدرات العاملين بها على الابتكار والتطوير وعن طريق تلك الاقتراحات يتم بناء القوة الدافعة للشركة

مثلا يقال ان العاملين بشركة تويوتا موتورز يقدمون حوالى ١٫٦٥ مليون اقتراح جديد كل عام ينفذ ٨٥٪ منها

وهذه الاقتراحات ليست قاصرة على العمليات الانتاجية فقط بل يشمل مجالات اخرى مثل (التسويق - التكاليف - الصيانة - تحسين ظروف العمل ···) بل ويشمل ايضا النواحى الاجتماعية والاسرية للعاملين

والجدول التالى يبين محصله (حوى) تجميع الاقتراحات خلال عام ١٩٩٠ فى الشركات

عدد العاملين	عدد الاقتراحات المقدمه	عدد الاقتراحات المنفذة	نسبة التنفيذ	متوسط الاقتراحات المنفذة/عامل	اقل جائزة للاقتراح	اكبر جائزة للاقتراح
٨٨٥٨	٨٤٢٤١٤٠	٨٣١٦٥٧	٪٩٨٫٧	٩٣٫٩	١ دولار	٢٠٠٠دولار

وتعمل الشركة من جانبها على تشجيع تلك المبادرات الفردية عن طريق

١ - وضع نظام واضح وبسيط يسمح للعامل بتقديم اقتراحه على نموذج مخصص حيث يتم عرضه على المشرف التابع له للتنفيذ او لتصعيده الى المستويات الاعلى فى حالة صلاحية وخروج متطلبات التنفيذ عن امكانيات او اختصاصات القسم

٢- وضع نظام مالى لتحفيز اصحاب الاقتراحات بحسب اهميه وفائدة الاقتراح بل وايضا يشجع اصحاب الاقتراحات المرفوضه لحثهم على تكرار محاولاتهم

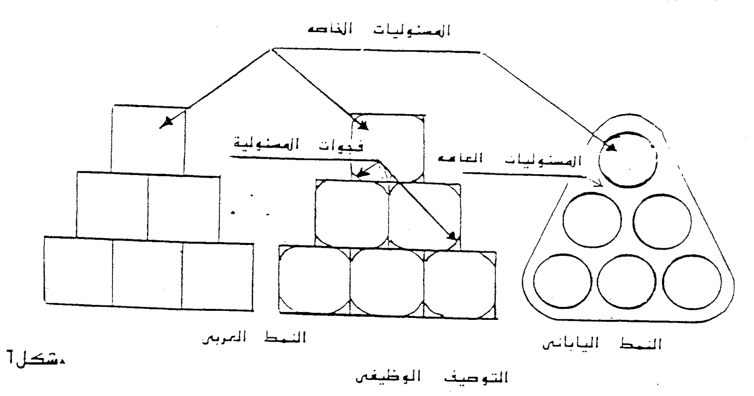
٣- وضع نظام جوائز سنوية توزع على عدد من العاملين اصحاب اكبر اقتراحات تم تنفيذها

٤ - تقييم الاقتراحات المنفذة بدرجات وتسجيلها لاصحابها فى سجلاتهم الوظيفية للرجوع اليها عند الترقيات الى المناصب الاعلى

المحور الثالث : مرونه الهيكل التنظيمى للشركة

الهيكل التنظيمى فى الشركات اليابانية يتميز بالمرونه بما لا يضع قيودا او اطار يحد من مقدرة الفرد على العطاء الابداع ممثلا

١ - التعين لا يتم تقييم الفرد عند التطبيق على اساس مهارة فنية او معلومات ومؤهلات فقط بل تعطى اهمية خاصه لقدرات الفرد على التعاون مع لاخرين واستعداده للمساهمه فى انشطة الشركة ودور الشركة بعد ذلك هو تنمية قدراته فى المجالات الفنية والاداريه التى يحتاجها عمله من خلال خطة الشركة الشاملة للتدريب



شكل ٦

(والشكل رقم ٦) يقارن بين الهيكل التنظيمى فى النظام الغربى حيث تحدد الخبرات والمؤهلات المطلوبة للفرد باطار ثابت تؤدى الى وجود فجوات فى المسئولية بين الافراد اما فى الشركات اليابانية فان مسئوليات الفرد هى جزء داخل اطار المسئوليات العامه للافراد والذى يتعاون فيه الجميع كل بامكانياته وقدراته على ملىء فراغ الاطار لهذه المسئوليات ..

٣- تبديل الوظائف

يتم تبديل وظائف الأفراد بطريقة دورية فى العديد من الشركات اليابانية ممثلا يتم تبديل وظيفة المديريون كل ٣ - ٥ سنوات

وفى الشركات الكبيرة تضع ادارة شئون الأفراد سياسة التبديل حيث تقوم بمراجعه سجلات الأفراد وتقاريرالأداء لهم ثم تقوم بتحديد الوظيفة الجديدة له

ويتم تطبيق تلك السياسة على جميع مستويات العاملين ويؤدى تبديل الوظائف الى

* زيادة مجال خبرة العاملين ورفع درجة الفاهم الشامل مما يزيد من كفاءة ومرونه الهيكل الوظيفى

* يساعد على بناء شبكة علاقات شخصية بين العديد من الأفراد وبالتالى يساعد على جمع البيانات وتبادل المعرفة

* يساعد الفرد على التعرف على مختلف الظروف والمشاكل الخاصه بمواقع العمل والتى تساعد على اقتراح الحلول لها وتوسيع قدرات الأفراد

هذا ويتم ترقيه العاملين الى الوظائف العليا من بين هؤلاء الذين طوروا قدراتهم من خلال برامج التدريب واظهر السجل الخاص بهم قدرات عاليه على القيادة والتطوير فى مختلف المواقع التى شغلوها

المحور الرابع : التعاون مع المؤسسات الحكومية والمنظمات ا لغير حكومية

نظرا لأن تطوير الانتاجية يتطلب التطوير الدائم للموارد البشرية للمشاركة فى تطوير العمل بالشركة هذا ويتطلب تبادل الخبرات والمعارف والتى قد لا يتوافر لبعض الشركات وخصوصا الصغيرة منها

لهذا فإن هناك العديد من المؤسسات الحكومية والمنظمات الغير حكومية تقدم خدماتها للشركات فى هذا المجال وفيما يلى تعريف بنشاط احدى المنظمات الغير حكومية والتى تعمل فى مجال تشجيع وتنمية دوائر الرقابة على الجودة مع ملاحظة انه تم ذكرها هنا كمثال نظرا للتشابه بين التنظيم الهيكلى لها ومجالس التدريب بالمصلحه٠

المنظمه اليابانية لتطوير انشطة دوائر الجودة

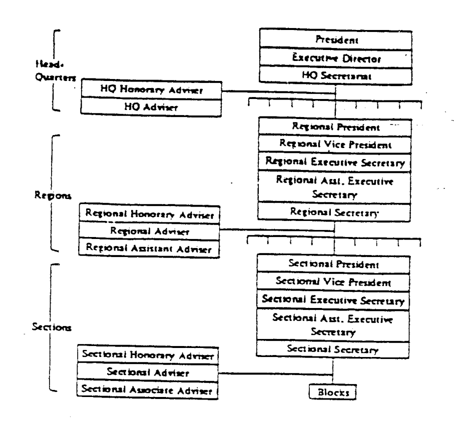
تقدم هذه المنظمة خدماتها للشركات بهدف تدعيم انشطة دوائر الجودة بها وتسهيل تبادل الخبرات والمعلومات بين الشركات بعضها البعض كما تقدم لها المشورة اللازمه فى هذا المجال عن طريق التنظيم الخاص بها كما (بشكل ٧)

حيث تتكون من

المركز العام برئاسه رئيس المنظمه والذى يتبعه ٨ مراكز اقليمية يراس كل منها رئيس اقليمى ويتبع المراكز الاقليمية الثمانيه اكثر من ١٣٠٠ مكتب فرعى موزع على المناطق والشركات تعمل جميعها لمعاونة الشركات

فى نطاقها بتقديم الخدمات التالية

الهيكل التنظيمى للمنظمة اليابانية لتطوير انشطة دوائر الجودة



* اصدار مجلة شهرية باسم مراقبه الجودة للمشرفين وتصدر من المركز الرئيسى لنشر النماذج المميزة من انجازات دوائر الجودة فى الشركات

* انتاج وتوزيع وسائل الإيضاح والمساعدات التدريبية الخاصه بمراقبة الجودة (افلام - شرائح)

* تنظيم المؤتمرات والندوات والتى تدعو اليها الخبراء الوطنيين والاجانب لعرض تجاربهم فى هذا الامجال

* تنظيم اجتماعات لقيادات دوائر الجودة فى الشركات لبحث المعوقات التى تقابلها واقتراح الحلول لها

دور مصلحه الكفاية الانتاجية فى مساعدة الشركات على اعداد القوى العامله لديها لزيادة الانتاجيــــة

مما لاشك فيه ان مصلحه الكفاية الانتاجية والتدريب المهنى بامكانياتها الماديه والبشرية وتنظيمها نمتلك ما يؤهلها لان تلعب دورا بارزا فى مساعدة الشركات على اعداد وتطوير القوى العامله بها لزيادة الانتاجية وفقا لاى نموذج تختاره الشركة للتطوير سواء النموذج الغربى او الشرقي

والجدول التالى بين موجزا سريعا لمنظومة عمل ادارات المصلحه المختلفة وانشطتها فى اعداد القوى العاملة بالشركات لتطوير الانتاجية وفقا للنموذج الشرقى والذى يعتمد كما سبق وذكرنا على تحفيز العاملين على التطوير والابتكار وبث روح التعاون بينهم ونشر انجازاتهم فى هذا المجال وتسهيل تبادل المعلومـــات والخبرات بينهم ونشر انجازاتهم فى هذا المجال وتسهيل تبادل المعلومات والخبرات بين الشركات المختلفـــة والمساعدة على تخطيط وتنظيم البرامج الشاملة للتدريب بالشركات ودراسه وتطوير الهياكل التنظيمية بها بما يوفر المرونة الكافية لانجاز خطط التطوير وكذلك اعداد المستشارين الداخليين بالشركات وجلب وموافقة وتقديم الخبرات ا لعالمية فى هذا المجال بما يتناسب مع طبيعة اوضاعها ونشاطها ..

منظومة عمل وتنظيمات المصلحه فى اعداد القوى العاملة بالشركات لزيادة الانتاجيـــــــــة

انشطة وتنظيمات المصلحه	فى مجال النشاط
١- مركز التكنولوجيا المتطورة ويهدف عن طريق امكانية الى رفع قدرات العاملين من فنيين ومهندسين فى مجال التقنيات العالية فـــى الصناعه المصرية بما يساعد التطورات الحديثة وينمى فيهم قدرات الابتكار	
٢- المركز القومى لانتاجية الصناعة ويهدف الى مساعدة الشركات على زيادة انتاجيتها عن طريق الوعى بها وقيادة مجموعات الانشطة الصغيـــرة بما ينمى روح التطوير لدى العاملين وتنظيم تبادل الخبرات بين الشركات فى هذا المجال	
٣- مركزية الاستشارات والتعليم المستمر وتقدم البرامج التدريبية فى مجالات الهندسة الصناعية والقوى العامله والتكاليف لتدريب العاملين فى الاداره الوسطى على اساليب المحافظة على المعايير والمعدلات كما تعمل استشارات الاداره على تقديم الخدمات الاستشارية الى الشركات لحل المشاكل الاداريه بها واعداد المستشارين لها	
مراكز التدريب المهنى تقدم العمالة الفنية المدربة الى الصناعة وهى القاعدة الاساسية لها من خلال ٣٩ مركزا للتدريب المهنى على مستوى الجمهورية	
مجلة الكفاية الانتاجية يمكن ان تقوم بنشر انجازات دوائر الجودة فى الشركات بالاضافة الى الابحاث العملية بما يعمل على نشر المعرفه بين الشركات وتحفيز العاملين	
المجالس الاستشارية للتدريب يمكن ان تقوم بالدور الذى تقوم به المنظمة اليابانية لتشيط دوائر الجودة شكل (٧) وانشطة اخرى للمجموعات الصغيرة	
اسبوع الكفاية الانتاجية يعمل على نشر التنافس بين الشركات والافراد فى التطبيق المرحلى للاساليب والبرامج التى تؤدى الى زيادة الانتاجية	

(مرفق رقم ١)

مهام اعمال رئيس قسم
فى شركة سوميتومو للصناعات المعدنية

فيما يلى المهام المطلوبة من الادارة الوسطى وعلى الاخص مستوى رئيس قسم

١- المسئوليات المباشرة لادارة الاعمال كرئيس وحدة تنظيمية

أ- تفهم سياسة الادارة العليا بالكامل وتوصيل الاهداف الى المستويات الادنى للتنفيذ واجراء مراجعة شخصية فى الاوقات المناسبة لبيان مدى التقدم الذى تم احرازه .

ب- الوصول الى تفاهم مشترك مع الرؤساء بالنسبة للموضوعات العامه للقسم وعند الضرورة يقوم برفع الاسئلة المتعلقة بالمشاكل وتقديم الافكار والمقترحات لحلها

٢- يجب ان يكون قادرا على مواجهة المتغيرات فى الظروف المحيطة وان يحاول دائما استكشاف المشاكل واتخاذ الاجراءات الفعالة لحلها عن طريق

أ- بناء نظام قادر على مواجهة المتغيرات فى الظروف المحيطة فورا وان يجمع المعلومات من الادارة العليا ومن المرؤسين ومن جميع الجهات

ب- محاولة تحديد المشاكل التى تؤثر على مكان العمل واستنباط خطط طويلة المدى والبحث عن اجراءات الحل ورفع الرأى الى المستويات الاعلى

٣- قيادة المستويات الادنى ورسم خطط رفع الاداء ومساندة انشطة التطوير والابتكار

٤- مسئول ايضا عن تعليم المستويات الادنى عن طريق

أ- تكليف المرؤوسين بالعمل ومراقبة التنفيذ وتقديم النصيحة والمعونة اللازمه ومساعدتهم على ممارسة النجاح واعطاء تقييم صحيح للنتائج

ب- يقوم بتبديل الوظائف بين المرؤوسين بناء على خطة تنمية الافراد القادرين وتوسيع مداركهم وطريقة تفكيرهم

ج- الاهتمام بكل مرؤس لديه قدرات خاصه لتنمية الافراد

٥- العمل بجد على تعزيز شخصية ومعلوماته عن طريق

أ- بذل الجهد للوصول الى احساس متوازن لاتخاذ قرارات شاملة غير متميزة

ب- بذل الجهد لتوسيع وتعميق معلوماته فى المجالات العامه والمتخصصة

ج- تنمية قدراته على التعبير الفعال عن افكاره والقدرة على اقتناع الاخرين

د- المحافظة على شباب عقله وجسده ويجب عليه قبول القيام باى عمل او مهمة وان يظهر قدراته على القيادة

(مرفق رقم ٢)

خطة الشركة الشاملة للتدريب

اولا برامج التدريب العام

أ- الاداره العليا

لا تعقد برامج تدريبية للاداره العليا بل يتم رفع مهارتهم الاديه عن طريق حضور ندوات واجتماعات دورية وفى احوال نادرة حضور بعض البرامج القصيرة التى تعقدها الهيئات المتخصصه فى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية

ويتبادل رؤساء الشركات المعلومات عن طريق العديد من الاجتماعات واللقاءات الدورية مع رؤساء الشركات المماثلة - العملاء - الموردين - الاصدقاء ...

والمرفق رقم ٣ يوضح اجندة احد روساء الشركات

ب- مديرى العموم

البرامج الخاصه بمديرى العموم غير شائعة وتنحصر معظمها فى اعداد القيادات المستقبلية وتتناول معظمها الموضوعات التالية

وضع الاستراتيجيات - حل مشاكل الشركة المتوقعة - اتخاذ القرارات - القيادة

ج- مديرى الادارات

وتعقد لهم عند ترقيه العاملين ليصبحوا مديرى ادارات او رؤساء اقسام بهدف امدادهم بالمعلومات الاداريه اللازمة لهم اى كبرامج تمهيدية للاداره وتشمل دور الاداره - العمليات الادارية - التطوير الذاتى - تطوير المرؤوسين - التحفيز

د- برامج المشرفين والملاحظين

وتهدف الى تقديم المعلومات الاساسية للعمال عند ترقيتهم الى وظيفة مشرف او ملاحظ وهى نشابه برامج مديرى الادارات ولكن بشكل مبسط

هـ- برامج العاملين الجدد

وتهدف الى توعيه العاملينالجدد واعدادهم ليصبحو اعضاء فى الشركة ومده البرنامج من ١/٣اسبوع وقد يستمر فى بعض الشركات الى ٦ اشهر واحيانا عام (برامج المهندسين الجدد) ويشمل الموضوعات العامهم مثل التعريف بالشركة - نشاطها - فلسفتها - مبادىء الاداره والعمليات الاداريه - الاجراءات واللوائح - فكرة عن العمليات الانتاجية - حقائق عن المبيعات

تابع مرفق ٢

ثانيا البرامج التخصصية

وتقدم للعاملين فى بعض التخصصات مثل

* الأبحاث والتطوير * الإنتاج * التسويق والمبيعات
* الحاسبات الآلية * الحسابات والمالية

ثالثا برامج رفع المهارات الإدارية

واهم هذه البرامج هى برامج حل المشاكل واتخاذ القرار
كما تشمل تلك البرامج على العديد من الحالات الدراسية للتدريب على مواجهة المشاكل التى قد تعترض الدراس اثناء حياته العملية واهم الموضوعات التى تشملها

* تنمية مهارة اتخاذ القرار * تطوير الأفكار الخلاقة
* تنمية مهارة حل المشكلات * الأساليب الفنية السبعة فى الرقابة على الجودة
* الإتصالات والقيادة

رابعا برامج أخرى

مثل التدريبات العملية - برامج التوعية الصحية - ندوات لبعض الزائرين

خامسا برامج الدول الخارجية

برامج الهيئات الاجنبية - برامج الجامعات الأجنبية - برامج تدريس اللغات

سادسا البرامج الفنية والصناعية

يتم فى بعض الشركات اعداد العمالة الفنية اللازمة لها داخل الشركة نفسها عن طريق

- معاهد فنية متوسطة
- مراكز التدريب المهني

سابعا برامج التدريب الذاتى

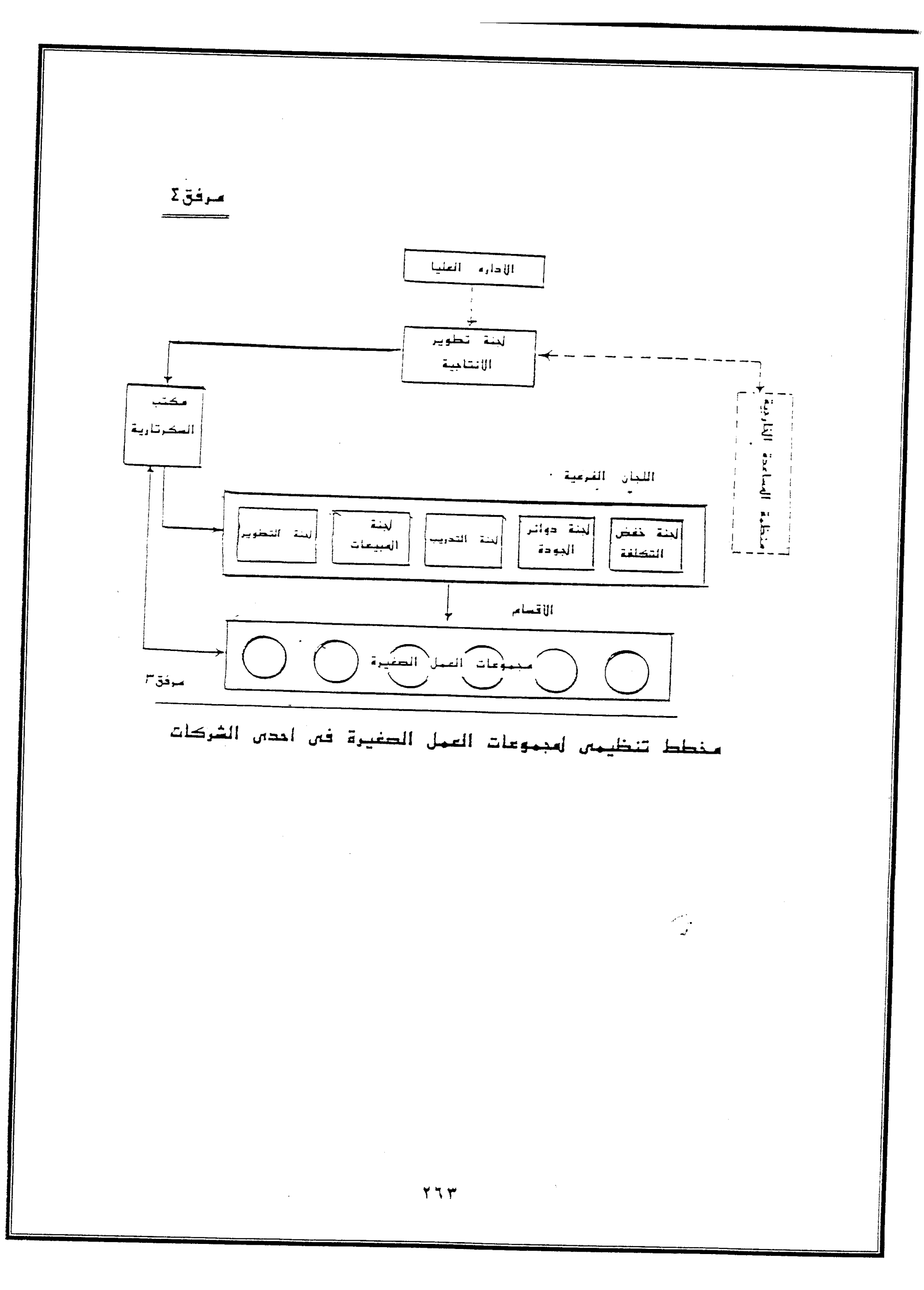
تشجع كثير من الشركات العاملين بها على تدريب انفسهم ذاتيا حيث تختار الشركة بعض برامج التدريب الذاتى المناسبة للعاملين بها والتى تقدمها بعض الجهات الاستشارية المتخصصه وتحفيز العاملين علي الاشتراك فيها عن طريق دفع مصروفات تلك ا لبرامج للعاملين الذين اجتازوا تلك البرامج ·

مرفق ٣

اجندة اسبوعية لنشاط رئيس
احدى الشركات

اليوم	صباحا	بعد الظهر	ارتباط العشاء
الاثنين	مقابلة مديرى الصحف	مؤتمر رؤوساء شركات التوكيلات	عشاء مع رؤوساء شركات التوكيلات
الثلاثاء	اجتماع مجلس مديرى الاداره	اجتماع مجلس الاداره العليا (اعضاء مجلس الادارة)	
الاربعاء	اجتماع مجلس اداره الشركة	اجتماع رؤوساء ومجموعات دوائر الجودة	عشاء مع ممثلى جهات التمويل الرئيسية
الخميس	اجتماع مديرى الفروع	اجتماع رووساء الشركات التابعة	
السبت	مسابقة جولف مع زملاء الدراسه (اجازة)		

مرفق ٤



مخطط تنظيمى لمجموعات العمل الصغيرة فى احدى الشركات

إعادة هندسة

نظـــم المـــوارد البشريــــة

أ.د. عوض بدير الحداد

وكيل كلية التجارة ــ جامعة قناة السويس

تعريف اعادة الهندسة

Definition of Reengineering

تشير اعادة الهندسة الى اعادة التصميم **Redesign** العمليات الحاكمة ذات القيمة المضافة فى نشاط المؤسسة ، و كذلك اعادة تصميم الانظمة و السياسات و الاجراءات التى تدعم تلك العمليات ، و ذلك لتحقيق تحسين أو تطوير جوهرى **Radical** و سريع **Rapid** و ملموس فى المقاييس الحاكمة للأداء مثل :

- التكلفة
- الجودة
- مستوى الخدمة
- السرعة فى الاداء
- رضاء العملاء
- رفع الروح المعنوية للعاملين
- تدعيم المركز التنافسى

النتائـــج السريعـــة

الحاجة الى تحقيق نتائج سريعة خلال فترة قصيرة تؤدى الى اقناع الادارة

خطوة أولى

خلال 100 يوم مثلا يتم حل مشكلات قصيرة الاجل تتعلق بـ:

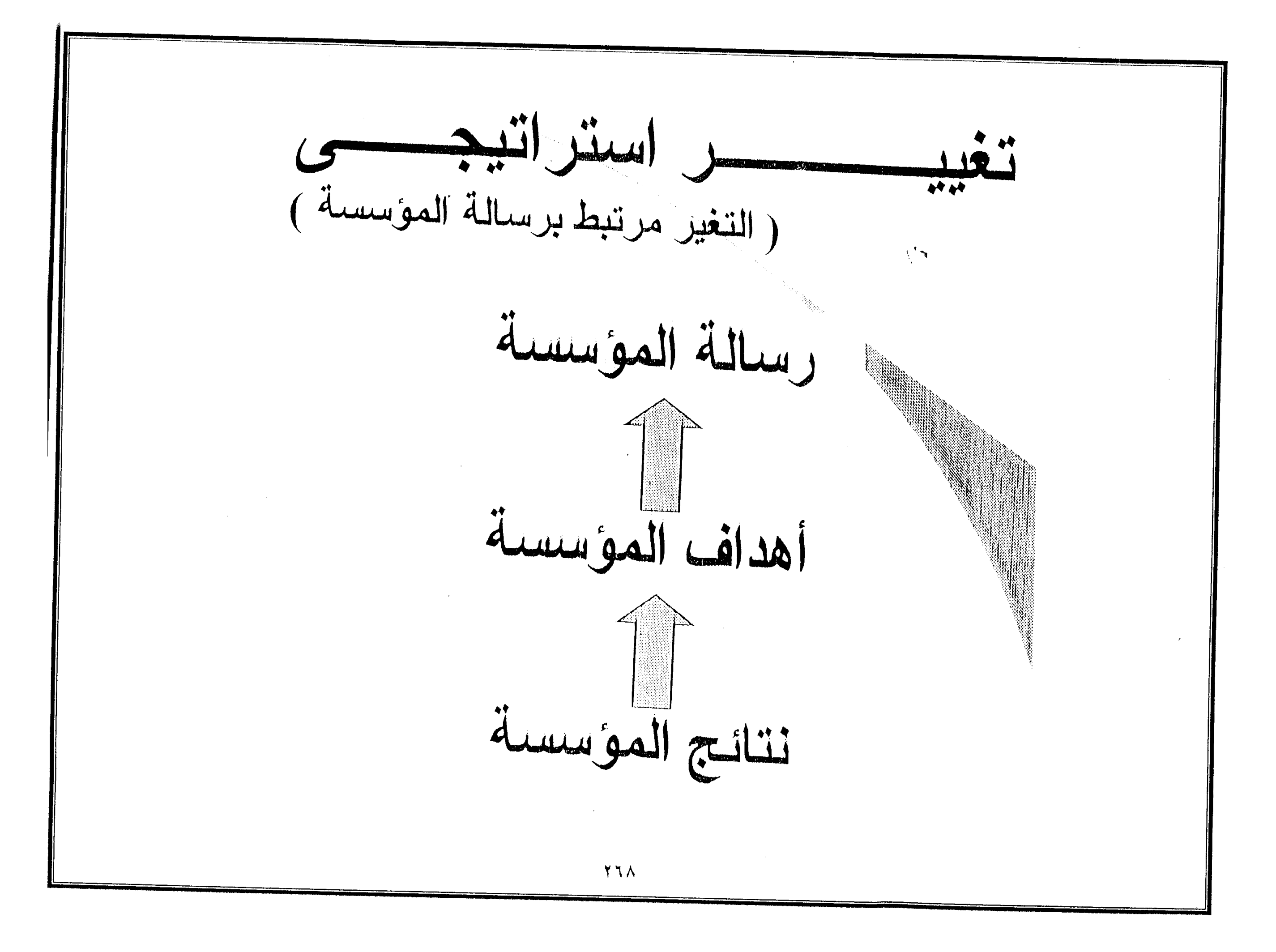
- الاجراءات
- تغييرات فى سياسات الافراد
- القرارات المتعلقة بالعلاقة مع الموردين
- مشكلات تكنولوجية

خطوة ثانية

خلال سنة تطبق منهجية اعادة الهندسة لتحقيق تحسينات و طفرات فى نتائج العمل الكلية

تغيـيـــرات جوهريـــة
Radical

- تغيير جوهرى
- نظرة جديدة كلية لكيفية القيام بالنشاط
- لا توجد بقرات مقدسة
- ليست تغييرات تجميلية او تدريجية
- السعى الى التقدم المفاجئ او الاختراق المفاجئ Breakthrough
- تحول فى الفكر Paradigm Shift


تغييـــــــر استراتيجـــى
(التغير مرتبط برسالة المؤسسة)
رسالة المؤسسة
أهداف المؤسسة
نتائج المؤسسة

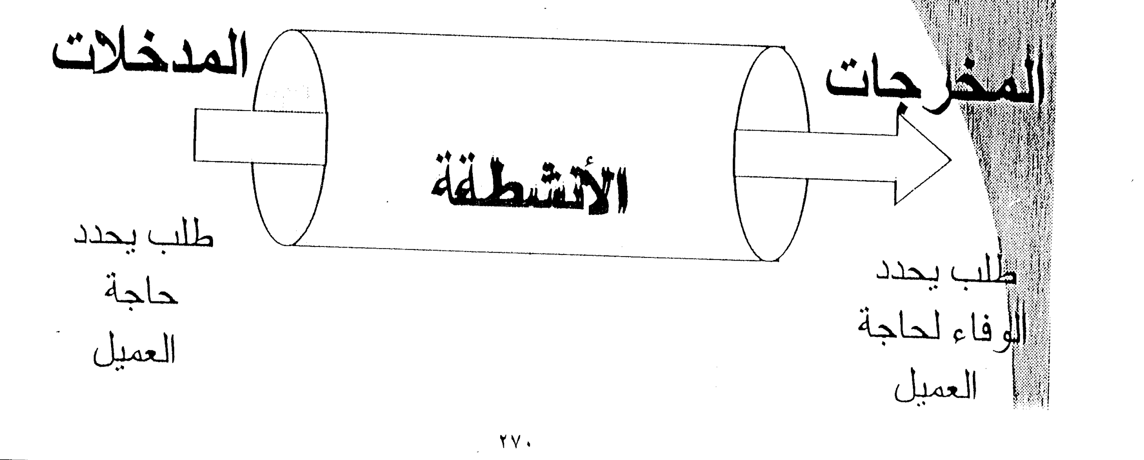
تغيير يحقق قيمة مضافة
Value-Added

- هل يهتم المستهلك أو العميل بالتغيير ؟
- هل لدى المستهلك الاستعداد للدفع فى مقابله ؟
- اسال المستهلك أو العميل حتى عندما تكون فى شك

ما هو المقصود بالعملية ؟

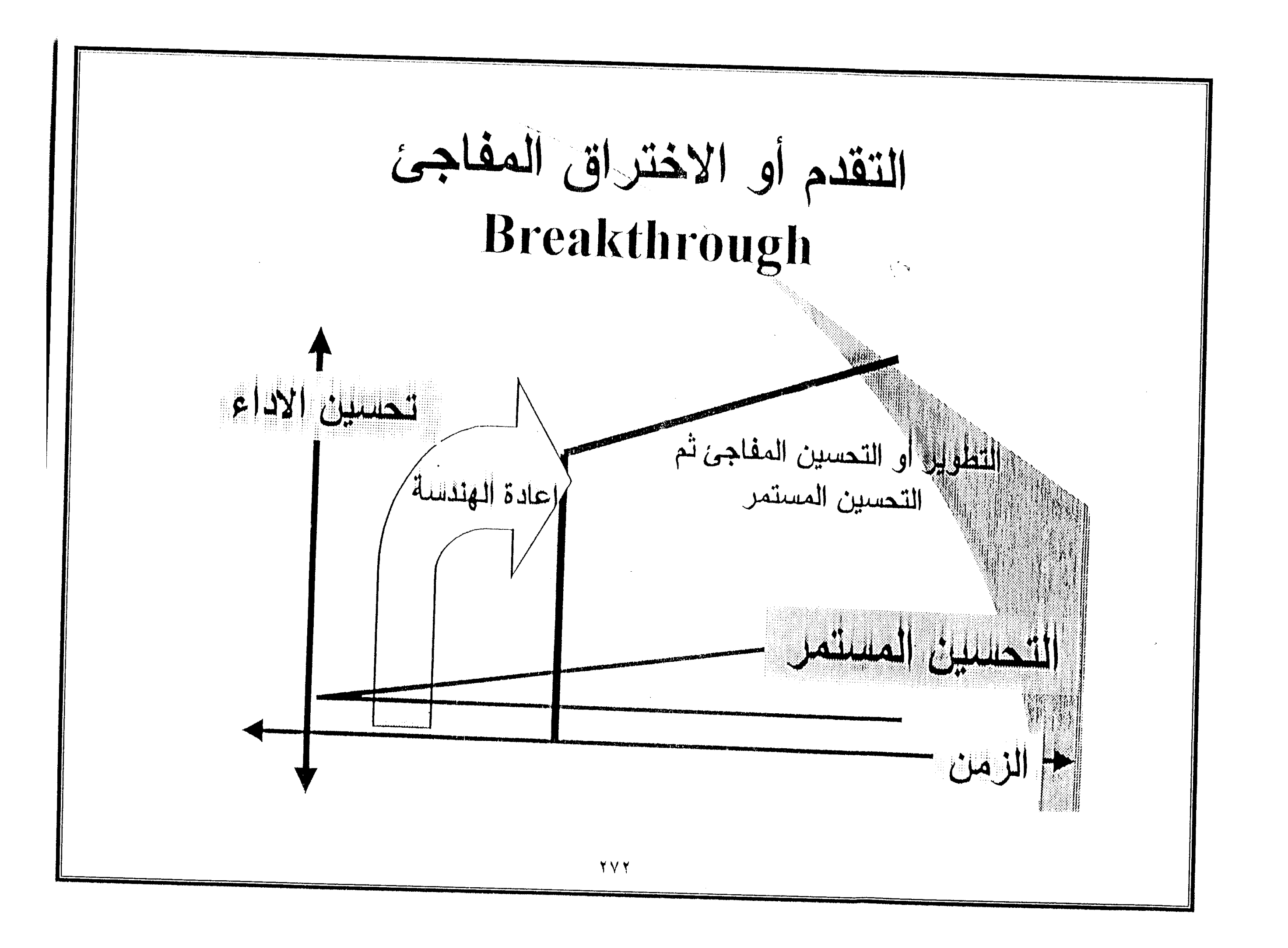
What is a process ?

العملية عبارة عن سلسلة متصلة من الانشطة التى تحول مدخلات النشاط الى مخرجات تحقق رضاء العملاء



التقدم أو الاختراق المفاجئ
Breakthrough

- ليس فقط 10% تحسين أو تطوير
- ممكن أن يكون 30% ، 300% أو ربما 3000%
- شئ لا يمكن تخيله ، اذا امكن تخيله فلا يعد تقدما أو اختراقا مفاجئا


التقدم أو الاختراق المفاجئ
Breakthrough
تحسين الاداء
إعادة الهندسة
التطوير أو التحسين المفاجئ ثم
التحسين المستمر
التحسين المستمر
الزمن

اعادة التصميم

Redesign

- الحاجة الى تفهم العملية الاصلية
- الحاجة الى اعادة تفكيك او تحليل العملية الاصلية الى انشطة
- اعادة تركيب او تصميم الانشطة ذات القيمة المضافة الى عملية جديدة تماما

المستوى الاول لاعادة الهندسة:
اعادة النظر فى الفكر

- التغيير فى الرؤية من ادارات شئون الافراد **Personnel Management** الى ادارة الموارد البشرية **Human Resource Management**
- التوجه الجديد يقوم على

1- التعاون بدلا من المنافسة
2- الاتصال من الجانبين بدلا من اصدار الاوامر و التعليمات
3- المرونة و القدرة على الابتكار و التكيف بدلا من الجمود
4- المشاركة و الانخراط الكلى بدلا من التحكم و الرقابة
5- الاعتماد على المبادأة بدلا من رد الفعل

الاسئلة المتعلقة باعادة النظر فى طريقة التفكير
Paradigm Shift

- لماذا حان الوقت الآن واصبح من الضرورى مراجعة بل و اعادة النظر فى الدور الذى تلعبه ادارة الموارد البشرية و المتخصصين فى هذا المجال ؟
- ماذا ينبغى ان نطلق على المتخصصين فى مجال تنمية الموارد البشرية من اسماء ؟
- ما هى نوعية الدراسات التى يجب على المتخصصين فى هذا المجال تقديمها ؟ و كيف تسهم هذه الدراسات فى التعرف على معالم هذا المجال على وجه التحديد ؟
- ما هى الاشياء المعروفة عن استراتيجيات تحسين و تطوير الاداء و التدخلات من جانب الادارة لتحقيق ذلك ؟ و ماذا ينبغى ان يكون عليه دور المتخصصين فى مجال التنمية الدارية فى هذا الصدد ؟

الاسئلة المتعلقة باعادة النظر فى طريقة التفكير
Paradigm Shift

- لماذا ينبغى ان يكون للمتخصصين فى مجال تنمية الموارد البشرية دورا جديدا الآن أكثر من أى وقت مضى ؟
- لماذا ينبغى ان نركز على التحسين او التطوير الكلى للاداء و ليس فقط حل المشكلات النابعة من قصور المعرفة او المعارة فى احد الجوانب ؟
- هل يمكننا قياس نتيجة و آثار التدريب على الاداء الفعلى ؟
- هل يمكن تحسين الاداء البشرى بقليل من الموارد ؟
- هل يمكن التواؤم مع التكنولوجيا الجديدة فى مجال الانتاج و الخدمات ؟
- هل يمكن تقديم برامج تدريبية غير تقليدية لا تعتمد على قاعات و فصول دراسية ؟

الاسئلة المتعلقة باعادة النظر فى طريقة التفكير
Paradigm Shift

- هل يمكن مساعدة المديرين التنفيذيين و المتخصصين فى مجال الموارد البشرية على التحويل من "عقلية التدريب" الى "عقلية تحسين و تطوير الاداء" ؟
- هل يمكن تحسين او تطوير عملية نقل او تحويل نتائج التدريب من القاعة الى مكان العمل ؟
- هل يمكن الاسراع بعملية التعلم ؟
- ما هى المسمى الجديد الذى يمكن ان يطلق على التدريب ؟
  1- هل التدريب ؟
  2- هل التدريب و التنمية ؟
  3- هل تعليم العاملين ؟
  4- هل التنمية الشخصية / الذاتية ؟

الاسئلة المتعلقة باعادة النظر فى طريقة التفكير
Paradigm Shift

- ما هو المسمى الذى ينبغى ان يطلق على المجال الذى يعمل فيه المتخصصون فى تنمية الموارد البشرية ؟
- ما هو دور المدربين ؟

1- القاء المحاضرات ؟

2- تصميم البرامج ؟

3- ادارة البرامج ؟

4- مديرو ادارات التدريب ؟

5- خطط المسار الوظيفى ام ماذا ؟

المستوى الثانى لاعادة الهندسة:
اعادة النظر فى الممارسات و الاساليب

1- المسمى و الرسالة التى تضطلع بها ادارة الموارد البشرية

2- نمط او اسلوب العمل او الاداء

3- العمليات و الانشطة

4- العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و اهداف المنظمة

5- الهيكل التنظيمى و الادوار التنظيمية للادارة

6- المحاسبة و تحديد المسئولية

مثال اعادة هندسة نظام التدريب و التنمية البشرية

أولا - تجنب الحاجة كلية للتدريب

و يمكن ان يتم ذلك من خلال :

1- توظيف افراد لديهم خبرات و مهارات جيدة

2- استخدام عمالة مؤقتة

3- الحصول على عمالة خارجية Outsource Work عند الحاجة

4- تغيير طبيعة العمل الذى تقوم به المؤسسة

5- تبسيط اجراءات العمل

6- تحويل العمل الى عمل آلى و ميكانيكى

مثال اعادة هندسة نظام التدريب و التنمية البشرية

ثانيا - استخدام طرق بديلة للتدريب كلما أمكن ذلك

و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال :

1- تغيير حوافز العاملين

2- تغيير الوظيفة أو المهام او اعادة تصميم نظام العمل نفسه

3- استخدام معينات تساعد على الاداء

4- التوسع فى استخدام التدريب فى مكان العمل

5- التقليل من عقبات و معوقات العمل

6- استخدام الاساليب القائمة على الممارسة المبرمجة باستمرار

مثال اعادة هندسة نظام التدريب و التنمية البشرية

ثالثا - اعادة النظر فى الطرق "القديمة" المستخدمة فى التدريب

1- كيف يمكن تحسين طرق و أساليب تحليل الاداء ؟

2- كيف يمكن تحسين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ؟

3- كيف يمكن تحسين و تطوير اساليب اهداف التدريبية ؟

مثال اعادة هندسة نظام التدريب و التنمية البشرية

رابعا - استخدام طرق و اساليب تعلم جديدة

1- اعادة دراسة و تقييم اسلوب التعلم فى مكان العمل فى المؤسسة

2- اعادة دراسة و تقييم ممارسات التدريب فى مكان العمل

3- تطبيق ما يطلق عليه الآن التعلم السريع ، و كذلك ما يعرف بأنماط التعلم

مثال اعادة هندسة نظام التدريب و التنمية البشرية

خامسا - استخدام تكنولوجيا جديدة فى التدريب و التدريس

1- تطبيق النظم الخبيرة Expert Systems

2- تطبيق اساليب التعلم عن بعد

3- تطبيق اساليب و نظم دعم و تحسين الاداء

تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة
في
إدارة التدريـــــــب

أ.د. علي السلمــــــي

أولاً

مقابلة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التدريب

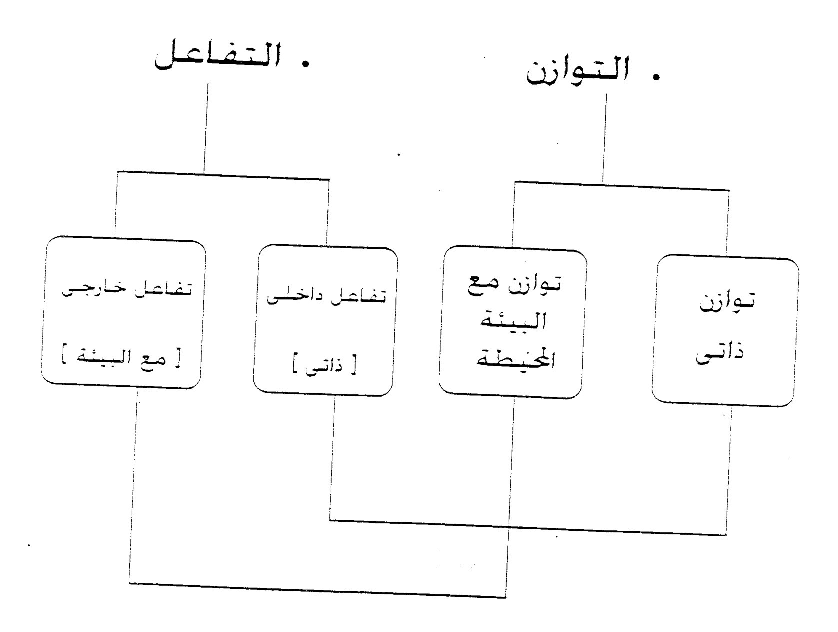
نظام إدارة التدريب

- التدريب نظام شامل [مفتوح] يتكون من :
  - المدخلات
  - الأنشطة
  - المخرجات

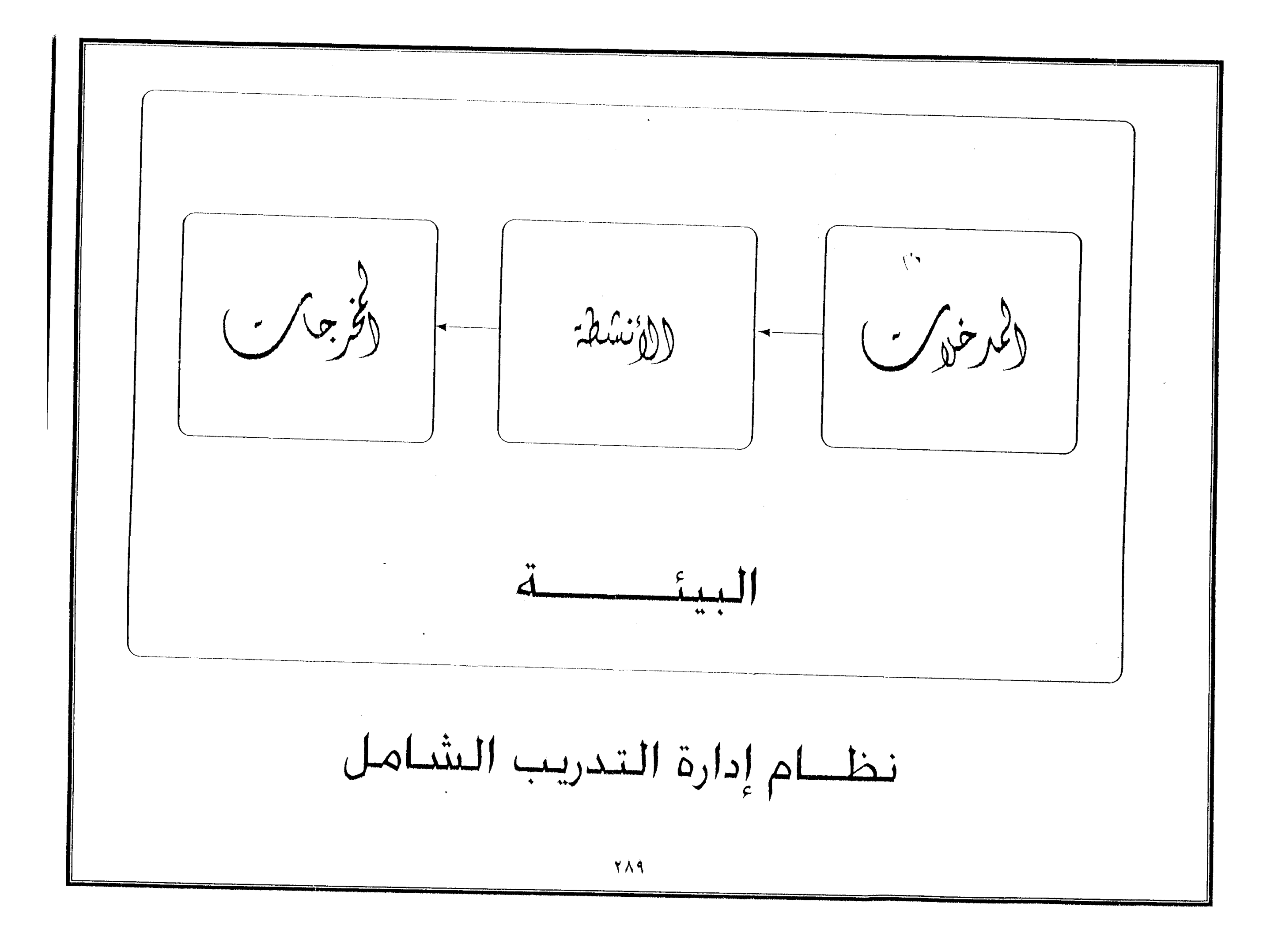
يمكن النظر إلى التدريب باعتباره نظاماً فرعياً فى نظامٍ أكبر هو " نظام إدارة الموارد البشرية "

[HRM]

• و التدريب باعتباره نظاماً يمتاز بصفتين :



[من ناحيتى التوازن و التفاعل .. تتولد حركية النظام]



نظـــام إدارة التدريب الشامل

المدخلات في نظام إدارة التدريب

- مدخلات عن العملاء [المتدربين]
  - خصائص المتدربين
  - خبراتهم السابقة
  - ميولهم و توجيهاتهم .
  - مستويات كفاءتهم .
  - مشكلاتهم فى العمل .
  - توقعاتهم الوظيفية

[احتياجاتهم التدريبية Training Needs]

- مدخلات تنظيمية .
- مدخلات فنية [تقنيات التدريب] .
- مدخلات انتاجية [طبيعة الانتاج الذى يباشره المتدربون]
- مدخلات ثقافية [من داخل التنظيم و خارجه] .
- مدخلات اقتصادية [التمويل ، الميزانية ، التكاليف] .
- مدخلات اجتماعية [علاقات عمل ، علاقات انسانية ..] .

الأنشطة في نظام إدارة التدريب

تتركز الأنشطة فى نظام إدارة التدريب فى مجموعات ثلاث على النحو الآتى :

١. مجموعة الأنشطة الإدارية

- تحديد أهداف التدريب .
- تحديد سياسات التدريب .
- تحديد معايير تقويم التدريب .

- تخطيط التدريب .
- متابعة التدريب .
- تقويم التدريب .

٢. مجموعة الأنشطة الفنية ا التخصصية ا

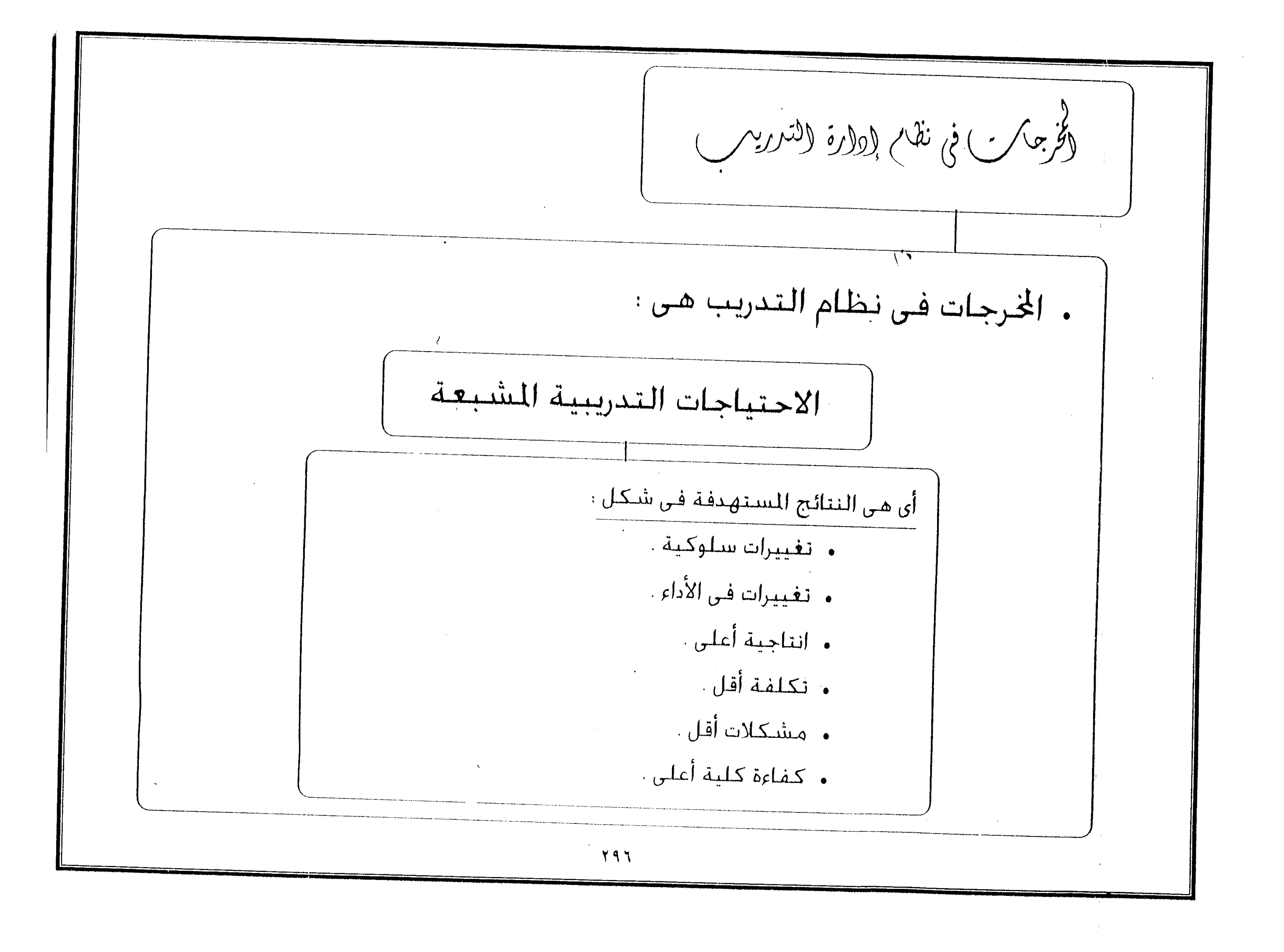
- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تطوير التدريب Training Development
- تصميم التدريب Training Design
- إنتاج الوسائل و المواد التدريبية .

- إعداد وتنمية المدربين .
- تنفيذ البرامج التدريبية .
- تقويم التدريب .
- تقويم المتدربين .

٣. مجموعة الأنشطة الأقتصادية

- تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب .
- إعداد الموازنات التدريبية .
- ضبط الانفاق على التدريب .
- تقويم العائد الاقتصادى للتدريب .

المجموعات الثلاث من الأنشطة تتكامل لكى تعمل على إرضاء المتدرب [العميل] ، أى تحقيق احتياجاته التدريبية .


المخرجات فى نظام إدارة التدريب
• المخرجات فى نظام التدريب هى :
الاحتياجات التدريبية المشبعة
أى هى النتائج المستهدفة فى شكل :
• تغييرات سلوكية .
• تغييرات فى الأداء .
• انتاجية أعلى .
• تكلفة أقل .
• مشكلات أقل .
• كفاءة كلية أعلى .

٢. البداية الحقيقية للتدريب هى من [المتدرب] حين يحدد احتياجاته [أو حين يتم الكشف عن احتياجاته بطريق أو آخر بمعاونة المختصين فى التدريب] .

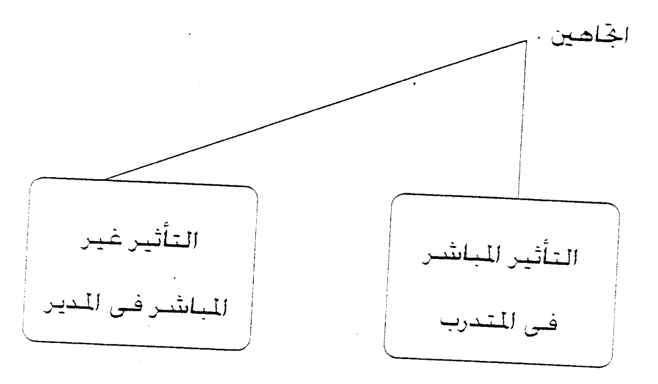
لاحظ الخطورة الكبرى على كفاءة و فعالية التدريب حين لا يشارك المتدرب فى التعبير عن احتياجاته .

٣. أن التدريب ليس علاقة منحصرة بين [المدرب ـــ المتدرب]

ولكن

المدير [الرئيس المباشر للمتدرب] طرف أصيل فى هذه العلاقة ، فهو يغذى المدرب بجانب من الاحتياجات . ويحكم على التدريب بالنجاح أو الفشل بأسلوب تعامله مع المتدرب بعد عودته من التدريب .

٤. المدرب أيضاً ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية ووسيط سلبى فى العملية . إنما هو عنصر أيجابى يعمل فى اتجاهين .



لاحظ المشكلة المتكررة فى حالة الاعتماد كليا علىَ مدربين خارجين لا تتاح لهم الفرصة للتفاعل مع المديرين داخل المنظمة .

٥. المتدرب ...... هو محور الارتكاز فى العملية التدريبية :

- مصدر الاحتياجات التدريبية
- متلقى الطرح التدريبى
- مشارك فى فعاليات التدريب

قارن بين المريض على طاولة العمليات و الجراح يجرى العملية الجراحية ، والمريض الآخر الذى يستلقى على أريكة المحلل النفسى .

- هل يمكن نقل هاتين الحالتين إلى موقع التدريب ؟
- ما احتمال نجاح التدريب إذا كان المتدرب يماثل المريض فى العملية الجراحية .

- ما احتمال نجاح التدريب إذا كان المتدرب يماثل المريض فى موقف التحليل النفسى ؟

إذا نظرنا إلى الوجه الآخر للعمله ، ما احتمال النجاح فى الحالتين لو استبدلنا الطبيب بالمدرب ؟

ثانياً : مقارنة المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و مفاهيم إدارة التدريب

١. التعريف

. الجودة هى ... ارضاء العميل [اشباع احتياجات] .

. التدريب هو ... ارضاء العميل [اشباع احتياجات] .

محل الاتفاق الأساسى أن كلا من الجودة الشاملة و التدريب يرتكزان على " العميل " .

٢. نقطة البدء

- في الجودة الشاملة نقطة البدء ... هى تحديد العميل [وبالتالى تحديد احتياجاته] .
- في التدريب نقطة البدء أيضاً ... هى تحديد العميل [المتدرب] و تحديد الاحتياجات التدريبية [هى متدرب يحتاج إلى شيء محدد (معلومات . مهارة . تغيير سلوكى ...)] .

التوجه الأساسى فى الجودة الشاملة و التدريب واحد ... السوق المستفيد [العميل] .

٣. تطـــور المفهـــوم

. تطور مـفـهـوم الجودة من نظرة ضـيـقـة تحـصـرها فـى جودة السلعة من الناحية الانتاجية [أى مطابقتها لمواصفات فنية محـددة] ... إلـى مـفـهـوم شـامـل يراها التطابـق مع رغبـات الـعـمـيـل و الـصـلاحـيــة فـى الاستعمال .

. كـذلك التدريب تـطـور من نظرة ضـيـقـة تحـصـره فـى تلقين معلومـات أو تزويد ميكانيكى بـبـعـض المهارات ... إلـى مـفـهـوم شـامـل يراه عـامـلاً فـى تنمـيـة شـاملة للمورد البشرى .

النظرة الموضوعية الحديثة فى الفكر الإدارى المعاصر ترى الجودة و التدريب من منظور يتعدى الشكلية الفنية إلى العائد للمستفيد [القيمة المضافة] .

هناك عائد [قيمة مضافة] تتمثل فى منافع للعميل [المستهلك ، المتدرب] و من ثم للمنظمة [الأرباح ، الانتاجية] .

٤. الوظيفة الأساسية

- الوظيفة الأساسية للجودة الشاملة ... زيادة القدرة التنافسية للمنظمة [من خلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة] .
- الوظيفة الأساسية للتدريب ... زيادة القدرة التنافسية للمنظمة [من خلال الانتاج المتميز للمتدربين الأكفاء ... وبالتالى قبول العميل] .

١. إن التدريب فى حقيقة الأمر هو حلقة هامة فى إدارة الجودة الشاملة [لكى تتحقق الجودة ، لابد من التدريب] .

↓

٢. إن الجودة الشاملة أساس فى إدارة التدريب [لكى تتحقق فعاليات التدريب ، لابد من التزام الجودة] .

٥. العلاقـــات

- تقــوم إدارة الجــودة الشـاملة علـى استثمــار علاقــة [المورد ـــــ العـمـيـل] عـلـى كـل المسـتـويات . و فـى جميع المجالات ، داخل المنظمة و خارجها .

- تتـضـح فـى إدارة التـدريب أيضـاً عـلاقـة [المورد ـــــ العميل]

. المتدرب [عميل] ـــــ المدرب [مورد]
. المـدرب [عميل] ـــــ المدير [مورد]
. المـــدير [عميل] ـــــ المدرب [مورد]
. المـــدير [عميل] ـــــ المتدرب [مورد]
. المتدرب [عميل] ـــــ المـــدير [مورد]

كما فى إدارة الجودة الشاملة ، تتوقف كفاءة التدريب على إدراك واحترام [و استغلال] علاقات [المورد ـــ العميل] .

هل يتصور نجاح التدريب فى إحداث الآثار الايجابية فى الأداء إذا لم يتقبل المدير [كعميل] الأفكار الجديدة و توجهات الأداء البديلة التى يقدمها المتدرب [كمورد] .

٦- مفهوم العملية

. ينطبق مفهوم العملية Process فى حالتى إدارة الجودة الشاملة ، والتدريب بمعنى أن النتائج المستهدفة من إيهما [مخرجات] لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال [الأنشطة] يستخدم فيها موارد مختلفة [مدخلات] .

و من ثم يتضح :

- مبدأ التوازن الداخلى بين المدخلات / الأنشطة / المخرجات .
- مبدأ التوازن الذاتى فيما بين المدخلات بعضها البعض ، والأنشطة ذاتها ، وفيما بين المخرجات نفسها .
- مبدأ الترابط بين العمليات [مخرجات عملية أ هى مدخلات العملية ب و هكذا ...]

حتى تكون النتائج ممكنة [تحقيق رضاء العميل]

. لابد و أن تتوفر هذه القدرة على ارضاء العميل

فى كل جزأ وكل خطوة و كل مرحلة . [لا تأتى

فجأة فى النهاية] .

ثانياً

عناصر إدارة التدريب وفقاً لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة

. تمثلاً بفكرة " النظام " فإن إدارة التدريب تتم وفقاً للمنهج الآتى [و المتوافق مع TQM] :

١. تحديد أهداف التدريب .

٢. تحديد سياسات التدريب .

٣. دراسة و تحليل المناخ الخارجى .

٤. دراسة و تحليل المناخ الداخلي .

٥. تحديد العملاء CUSTOMERS

٦. تحديد احتياجات العملاء TRAINING NEEDS

٧. ترجمة احتياجات العملاء .

٨. دراسة امكانية تحقيق احتياجات العملاء .

٩. تخطيط التدريب .

١٠. تطوير المنتجات التدريبية

TRAINING DEVELOPMENT

١١. تصميم التدريب .

١٢. تطوير العمليات التدريبية .

١٣. تخطيط الموارد التدريبية .

١٤. تصميم التقنيات التدريبية .

١٥. توقيت الفعاليات التدريبية .

تلك الخطوات تمثل منهجاً متكاملاً يعبر عن مجمل الأنشطة فى إدرة التدريب التزاما بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة .

يباشر تلك الأنشطة فرق متكاملة

١. تحديد أهداف التدريب

. تحدد الإدارة العليا [القيادة] أهداف التدريب

مثلاً

- زيادة الانتاج
- تحسين الانتاجية .
- تخفيض الفاقد و الضائع .
- تحسين استغلال الطاقات المتاحة .

- زيادة المبيعات
- تنمية الحصة السوقية .
- زيادة معدل النمو .
- تخفيض شكاوى العملاء .
- التفوق على المنافسين .

- تعديل السلوك
- تحسين الأداء الفردى .
- تنمية عمل الفريق .
- تخفيض المنازعات بين الأفراد .
- تنمية مهارات التفاوض .

أهداف التدريب عموماً يعبر عنها فى صورة نتائج اقتصادية ، فنية ، انسانية مرغوبة .

هل توافق على هذا المدخل ؟ وهل يتفق مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

إذا لم تكن موافقاً على الطرح السابق لأهداف التدريب ... عبر عن تلك الأهداف كما تراها وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

أهداف التدريب هي:

٢. تحديد سياسات التدريب

. السياسة Policy هى مجموعة التوجهات ، الرؤى ، القواعد ، الضوابط ... التى تترجم أهداف بذاتها تريدها الإدارة .

. السياسة لها وظيفتان ← مرشد لاتخاذ القرارات
← معيار لمتابعة و تقويم التنفيذ [الأداء]

. سياسات التدريب ... جزء لا ينفصل عن إدارد التدريب بالمعنى الشامل ، ومنها :

- سياسة تحديد المتدربين [اختيارهم ، ترشيحهم ...] .
- سياسة تحديد الاحتياجات [دور المدرب ، دور المتدرب ، مسئولية المدير ، مصادر المعلومات ، معايير الاحتكام ..] .
- سياسة تخطيط التدريب [من يخطط ، كيف يخطط ...]
- سياسة توقيت التدريب [متى [قبل ، أثناء ، بعد التعيين] ، متى ينفذ التدريب ، مدة الطرح التدريبي الواحد ، مواعيد التدريب ...] .

- سياسة المدربين [من هم . من الداخل أم الخارج . متفرغون أم غير متفرغين ، أين يتم إعدادهم ، كم يتقاضى المدرب ، كيف يقوم أداء المدرب ...]

- سياسة تنفيذ التدريب [أين [داخليا أم خارجياً] ، بالموارد الذاتية أم بالأستعانة بالغير ، أين تعد المواد التدريبية ، من يشرف على التنفيذ من يراقب التدريب ...]

- سياسة تقويم التدريب [كيف ، متى ، من ... يتم تقويم التدريب ، ماذا يترتب على نتائج التقويم ...]

من يعد تلك السياسات التدريبية ؟

[عادة تتولى ما يسمى " إدارة التدريب " . إعداد مشروعات السياسات لتعرضها على الإدارة العليا للاعتماد و عادة ما تصور فى شكل دليل أو لائحة معتمدة من السلطة المختصة [مجلس الإدارة مثلاً] .

هل هذا المدخل فى إعداد سياسات التدريب متوافق مع إدارة الجودة الشاملة ؟

إذا لم تكن موافقاً على سلامة منهج إعداد سياسات التدريب السابق توضيحه لاختلافه مع إدارة الجودة الشاملة ، فما هو المنهج الذى تراه صحيحاً ؟ و ما هو المنهج المتبع فى المنظمة التى تعمل بها ؟

المنهج المتفق مع إدارة الجودة الشاملة :

المنهج المتبع فى المنظمة التى أعمل بها :

٣. دراسة و تحليل المناخ الخارجي

. يهتم مخططوا التدريب بدراسة المناخ المحيط Emvironment للتعرف على أمرين : الفرص Opportunities . المحاذير Threats .

الفرص

تحديد كيف يمكن [من خلال التدريب] المساهمة فى استثمار الفرص . وتجنب المحاذير .

. عناصر المناخ الخارجي التي يهتم بها مخططوا التدريب تشمل :

- السوق الذى تتعامل فيه المنظمة [محلى ، أقليمى ، عالمى سوق مشترين ، سوق بائعين ، سوق تام ..]
- العملاء الذين يتعاملون فى منتجات المنظمة [أفراد ، شركات ، هيئات ، ...]
- المنافسون [ماذا يعرضون ، العملاء المتعاملين معهم ، مزايا المنافسين ...] .
- الظروف الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ...

الفرص ، الأساليب ، البدائل التدريبية المتاحة للاستخدام بواسطة المنظمة ، والأعباء و المزايا المترتبة على ذلك .

- الفكر الإدارى السائد ، المفاهيم التدريبية السائدة ، التقنيات التدريبية السائدة و المحتملة ....

في رأيك ما أهم عناصر المناخ الخارجي

التي تهتم بها كمخطط تدريب في

منظمتك الحالية ؟

هل تسهم هذه المعلومات فى تحديد العملاء فى نظام التدريب ؟

. فى حالة اشتمال إدارة التدريب على عنصر دراسة و تحليل المناخ الخارجى ، من فى رأيك يتولى القيام بهذا العمل وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

و كيف ؟

٤. دراسة و تحليل المناخ الداخلي

. تتيح دراسة و تحليل المناخ الداخلى التعرف على مجمل الظروف و الأوضاع التنظيمية ، الانتاجية ، التكنولوجية ، المالية السائدة فى المنظمة . و ما يتوفر لها من امكانيات مادية و بشرية كماً ونوعاً .

كذلك ما تهدف إليه الإدارة من نتائج [أهداف] و ما تطبقه من قواعد و ضوابط [سياسات] .

الغـــرض

. تحديد الموارد ، الامكانيات [الطاقات] المتوفرة .

. تحديد درجة استغلال الطاقات المتوفرة .

. تحديد جودة الأداء فى استغلال الطاقات [المطابقة لجودة التصميم] .

. تحديد الثغرات ، المشكلات ، الاختناقات .

هذا التحليل خطوة هامة نحو تحديد :

. من هم العملاء Trainees

. احتياجاتهم Customer Needs

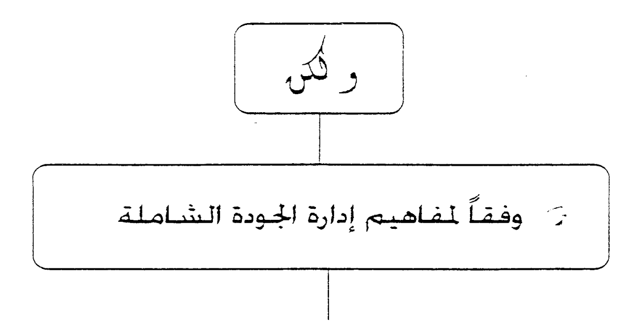
إذا كنت ترغب فى دراسة و تحليل المناخ الداخلى فى منظمتك ، ما هى العناصر التى يتم بحثها و تحليلها ، ومن يقوم بهذا التحليل ، وكيف يتم ذلك

م	عناصر المناخ الداخلى	من	كيف

٥. تحرير العميل CUSTOMERS

. العميل فى الفكر التدريبى التقليدى هو " المتدرب "

" المتدرب " عادة موظف [عامل] يعانى من مشكلات فى الآداء . أو مطلوب تحسين أو تحديث أو تنويع أو زيادة معارفه ، مهاراته ، مكوناته السلوكية ...



ولا ننسى أن لكل عميل ــــــــ مورد

ولكل

عميل ←ــــــــ مورد

حاول أن تحدد من هم العملاء في مجال اهتمامك التدريبى فى منظمتك الحالية ، ومن هم الموردون فى كل حالة ، وطبيعة ما يتم تداوله بين العملاء و الموردين .

م	العمـــلاء	الموردون	محل التعامل

٦. تحديد احتياجات التدريب

TRAINING NEEDS

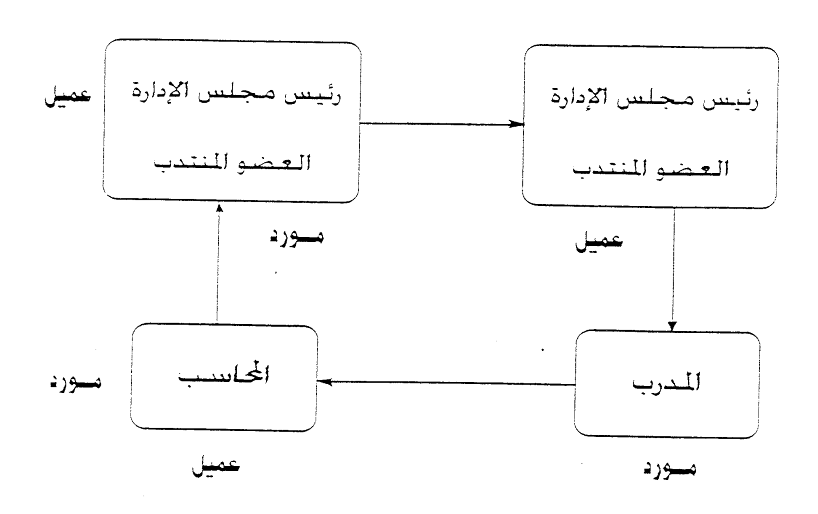
. تحديد الاحتياجات التدريبية هو القضية الأساسية فى التدريب .

. مع تعدد العملاء [حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة] . تصبح القضية أكثر تعقيداً ← ولكنها أكثر فاعلية .

. تعبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضاء [الشعور بالرضا هنا معناه أن يصبح قادراً على مباشرة عمله هو الذى ينتظره منه عميل اخر] .

- لابد من التعبير عن الاحتياجات التدريبية بلغة العميل ذاته [بالطريقة التى يتوقع بها إشباع الحاجة ، وإلا لن يتحقق الرضاء مهما كانت الجهود المبذولة للاشباع] .

- تتعدد وسائل الحصول على المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية و تختلف باختلاف العميل ذاته [قارن بين مدير الحسابات كعميل يتطلب احتياجات معينة من مرؤسيه ، وبين رئيس مجلس الإدارة العضو المنتدب كعميل آخر يتطلب من مدير الحسابات معلومات محاسبية يعدها الموظف المرؤوس لمدير الحسابات] .



[ما طبيعة العلاقة بين رئيس مجلس الإدارة العضو المنتدب و بين المدرب]

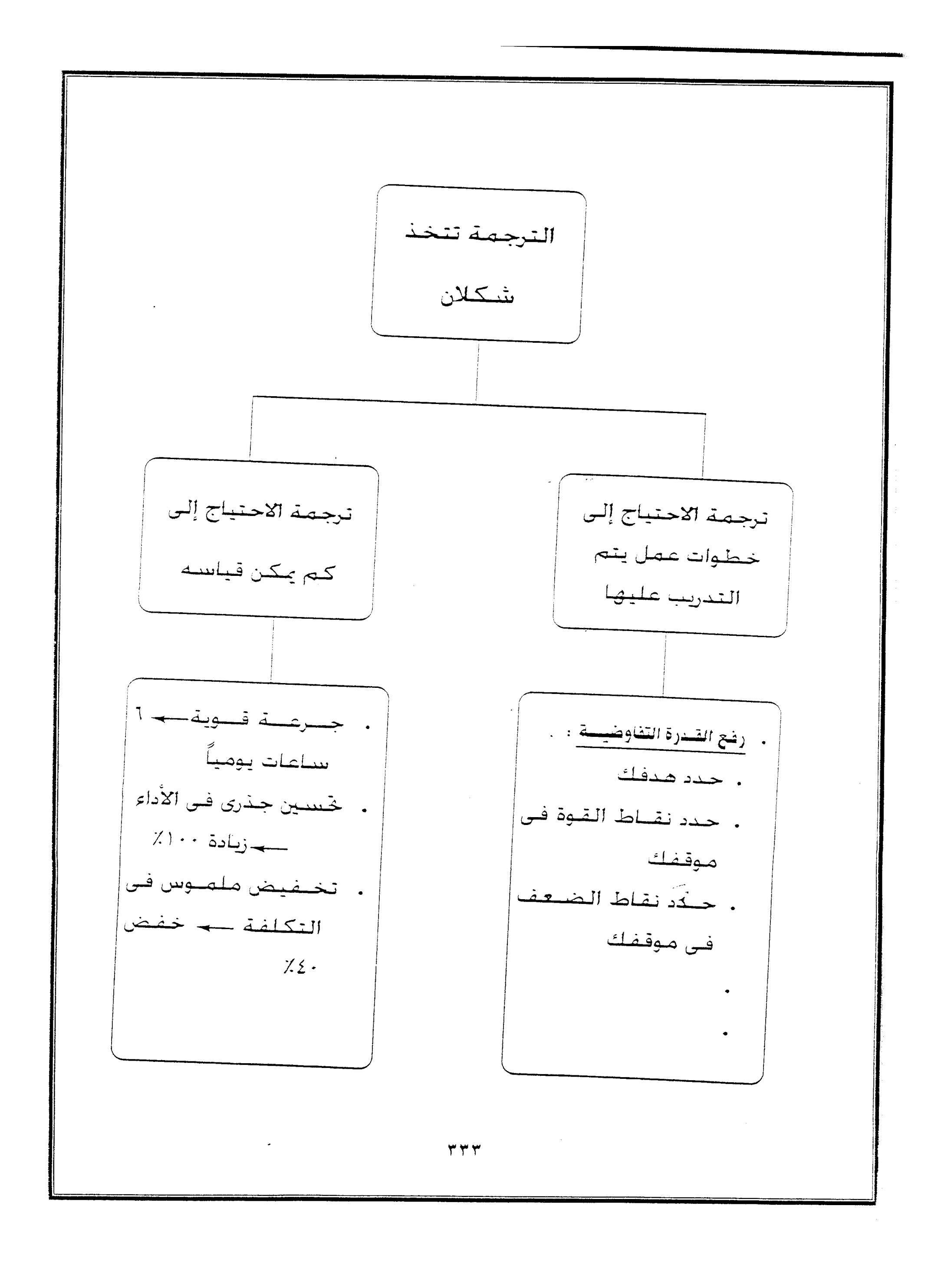
تدريب

حاول تحديد الاحتياجات التدريبية لزميلك إلى اليمين [مع تحديد طبيعة علاقات العميل - المورد التى تربطه مع ثلاثة آخرين من يعمل معهم] .

٧. ترجمة احتياجات العملاء

. يعبر العميل عن احتياجاته بلغته هو [أى مستخدما التعبيرات و المعانى التى يفهمها هو و المتداولة فى مجال عمله] . فلغة المحاسبين تختلف عن لغة المهندسين . وهؤلاء جميعاً تختلف المعانى لديهم لنفس الكلمات عما لو استخدامها مخطط برامج للحاسب الآلى مثلاً .

طالما أن احتياجات العملاء هى أساس التدريب ، إذن لابد من ترجمتها بلغة المدربين .


الترجمة تتخذ
شكلان
ترجمة الاحتياج إلى
خطوات عمل يتم
التدريب عليها
ترجمة الاحتياج إلى
كم يمكن قياسه
• رفع القدرة التفاوضية :
• حدد هدفك
• حدد نقاط القوة فى
موقفك
• حدد نقاط الضعف
فى موقفك
• جرعة قوية ← ٦
ساعات يومياً
• تحسين جذرى فى الأداء
← زيادة ١٠٠٪
• تخفيض ملموس فى
التكلفة ← خفض
٤٠٪

تـــدريب

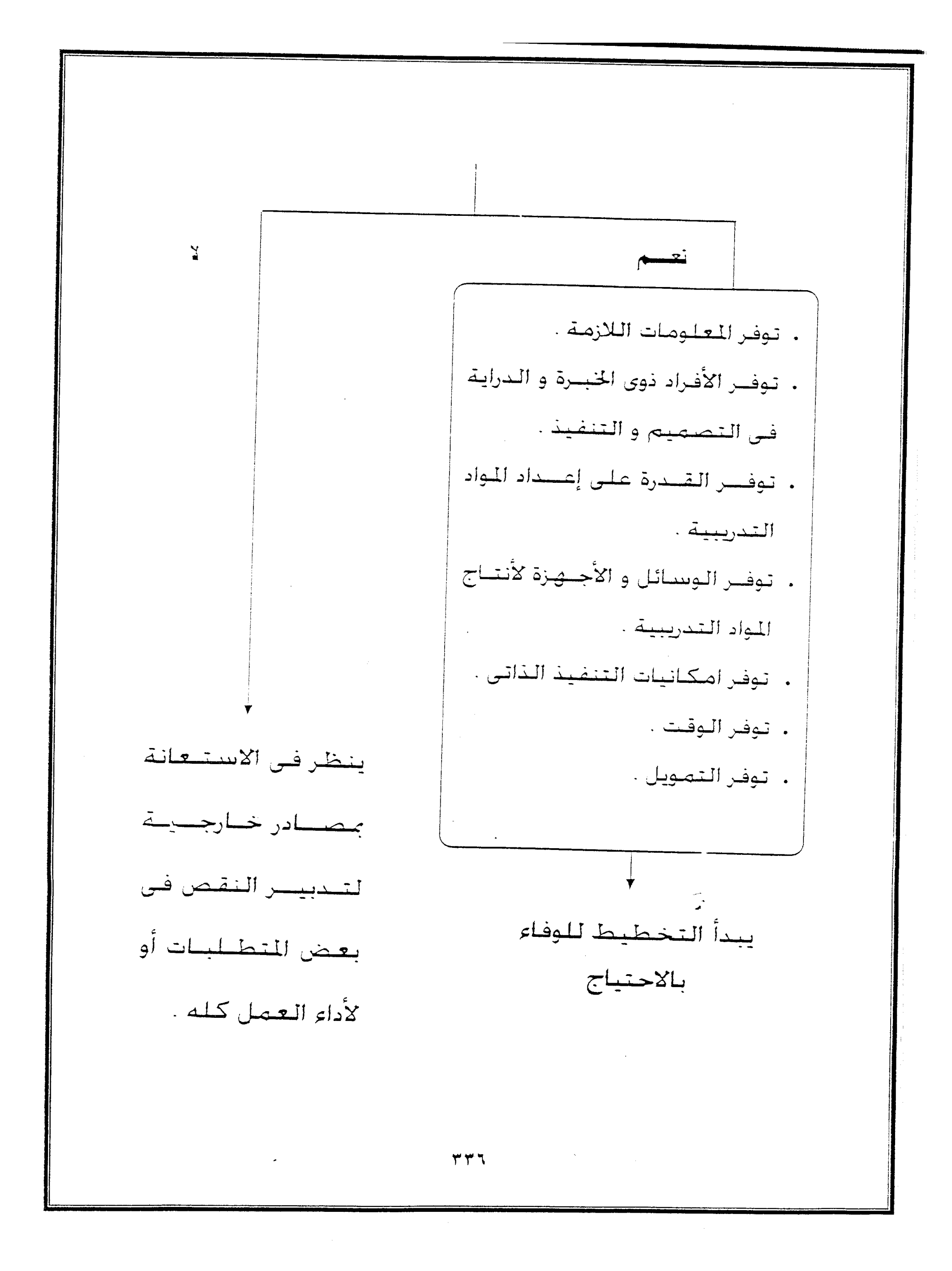
يتم حصر بعض الاحتياجات التدريبيةالتى تم تحديدها من بين الزملاء ، وتجرى محاولة لترجمة كل احتياج سواء من حيث الاجراءات ، أو من حيث امكانية قياسها .

الاحتيـــاج	الترجمـــة	
	اجراءات	كميات قابلة للقياس

٨. دراسة امكانية تحقيق احتياجات العمل

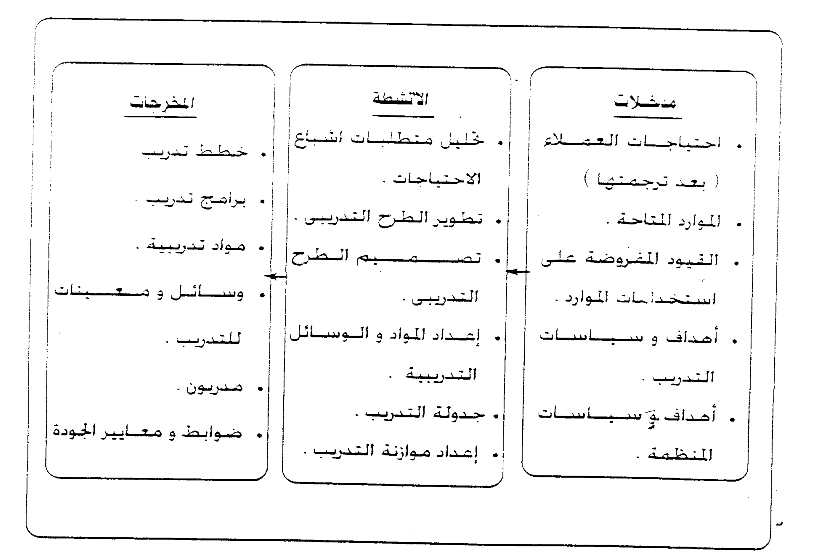
. تتم مراجعة الموارد و الامكانيات المتاحة لمعرفة مدى امكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التى تم تحديدها و ترجمتها .

المقصود بذلك التحقق من امكانية تطوير و تصميم العمل التدريب" المناسب و انتاج المادة التدريبية و تنفيذها بما هو متاح من امكانيات ذاتية .


نعم
لا
. توفر المعلومات اللازمة .
. توفر الأفراد ذوى الخبرة و الدراية فى التصميم و التنفيذ .
. توفر القدرة على إعداد المواد التدريبية .
. توفر الوسائل و الأجهزة لأنتاج المواد التدريبية .
. توفر امكانيات التنفيذ الذاتى .
. توفر الوقت .
. توفر التمويل .
يبدأ التخطيط للوفاء بالاحتياج
ينظر فى الاستعانة بمصادر خارجية لتدبير النقص فى بعض المتطلبات أو لأداء العمل كله .

٩. تخطيط التدريب

. عملية تخطيط التدريب ... عملية شاملة تستهدف حصر الأنشطة اللازمة لتطوير و تصميم التدريب ، وتدبير المدخلات المناسبة ، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب . وفى التوقيتات . و بالمعدلات المحققة للأهداف .



عملية تخطيط التدريب

١٠. تطوير المنتجات التدريبية

. يقصد بتطوير المنتجات التدريبية عملية تصور ماهية الفعاليات التدريبية التى يمكنها أن تحقق الاحتياج التدريبى .

. التطوير بذلك هو إعداد الفكرة العامة . أو الإطار الفكرى Conceptual Framework للعمل التدريبى الذى يمكنه تحقيق الاحتياج التدريبى .

. حين يبرز الاحتياج التدريبى مثلا لدى مجموعة عملاء هم من أفراد الإدارة العليا للتعرف على " صناديق الاستثمار " فإن التطوير قد يتخذ شكل " ندوة مسائية يتحدث فيها بعض المختصين للتعريف بفكرة الصندوق ونظام عمله .

بينمـــا

. لـو كـان الاحـتيـاج ذاتـه صـادراً من مـجـمـوعـة العـاملين فـى إدارة الاسـتـثـمار بشـركـة من الشـركـات القـابضة . فإن التطوير قد يتخذ شكل " برنامج تدريبى لمدة أسبوع يتم خلاله شرح أنشطة صناديق الاستثمار و نظمها المختلفة . يتخلله تدريب على اتخاذ القرارات الاستثمارية باستخدام الحاسب الآلى .

∴ التطوير يتعامل مع الهيكل العام للمنتجات التدريبية التى يمكنها أن تلبى الاحتياج التدريبى .

١١. تصميم التدريب

TRAINING DESIGN

. عملية تصميم التدريب هى تحديد المواصفات و المكونات المختلفة للعمل التدريبى بما يجعله قادراً عند تنفيذه على تحقيق الاحتياجات .

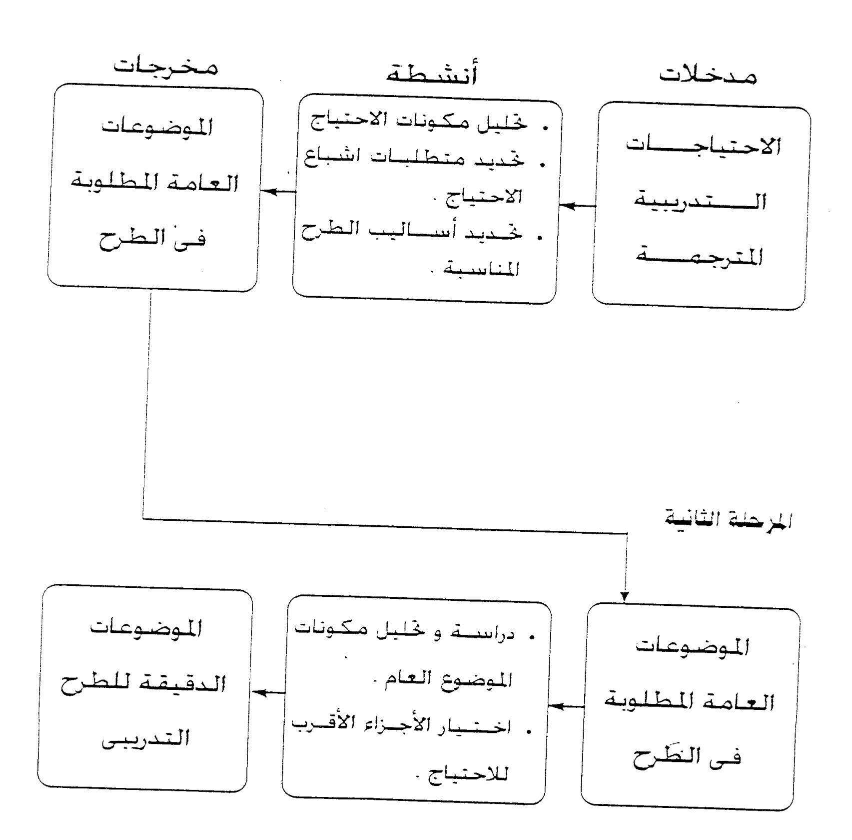
← رضاء العميل

← الجودة الشاملة .

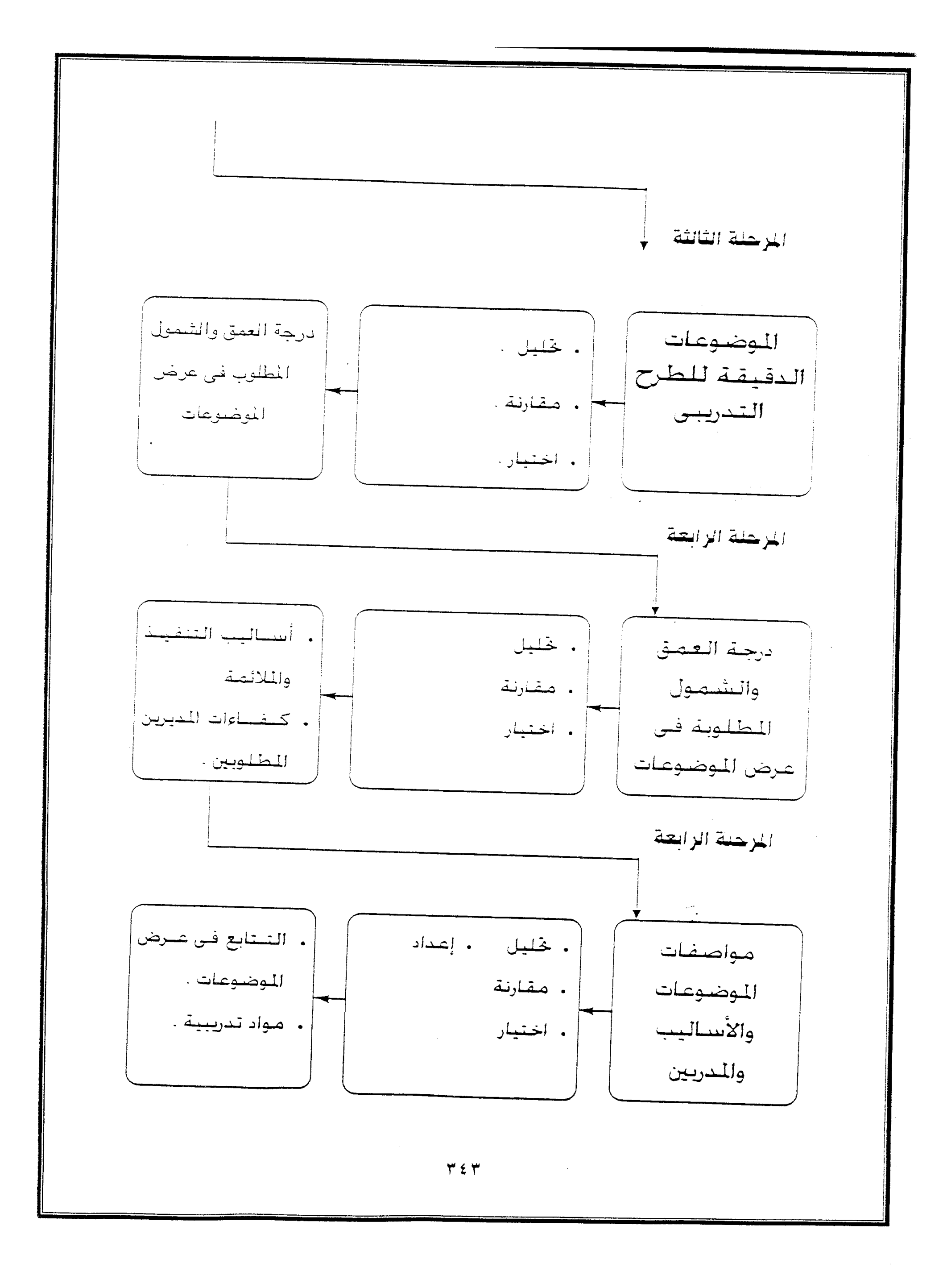
. تتخذ عملية التصميم منهجاً تتابعياً حيث تبدأ كل من مراحلها المختلفة بمخرجات المرحلة السابقة [مدخلات] تجرى عليها أنشطة ← منتهية بمخرجات جديدة جديدة تكون هى مدخلات المرحلة التالية و هكذا .

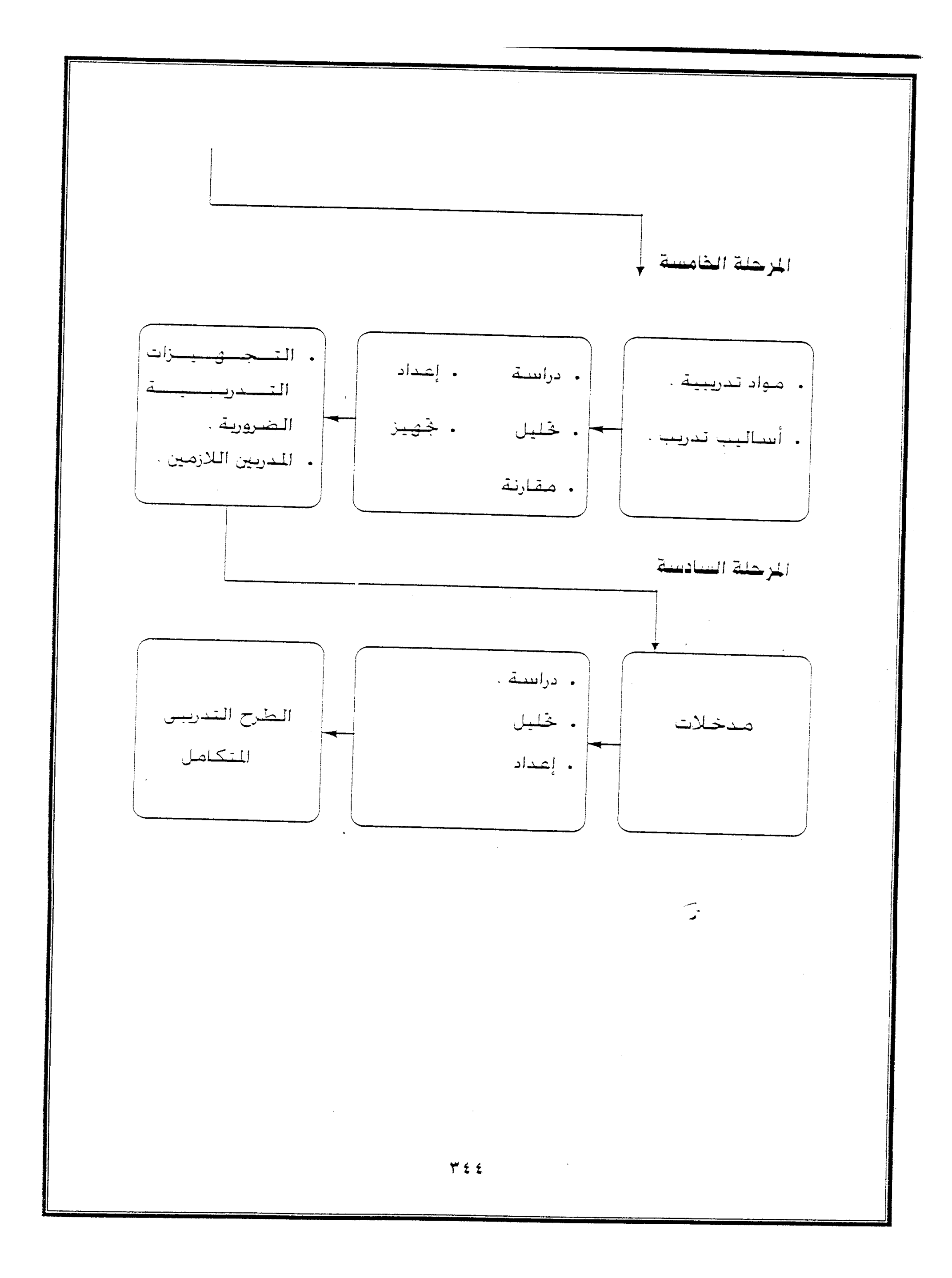
• يكون مجموع مخرجات كل مراحل عملية التصميم هى المكونات الشاملة للطرح التدريبى الأكثر تناسباً مع احتياجات تدريبية محددة .

لاحظ هنا أن هذا الوصف يقتصر على البرامج الداخلية بالمؤسسات أو تلك التى تعد خصيصا لها .



المرحلة الأولى
مدخلات
أنشطة
مخرجات
الاحتياجات التدريبية المترجمة
• تحليل مكونات الاحتياج
• تحديد متطلبات اشباع الاحتياج .
• تحديد أساليب الطرح المناسبة .
الموضوعات العامة المطلوبة فى الطرح
المرحلة الثانية
الموضوعات العامة المطلوبة فى الطرح
• دراسة و تحليل مكونات الموضوع العام .
• اختيار الأجزاء الأقرب للاحتياج .
الموضوعات الدقيقة للطرح التدريبى


المرحلة الثالثة
الموضوعات الدقيقة للطرح التدريبى
• تحليل .
• مقارنة .
• اختيار .
درجة العمق والشمول المطلوب فى عرض الموضوعات
المرحلة الرابعة
درجة العمق والشمول المطلوبة فى عرض الموضوعات
• تحليل
• مقارنة
• اختيار
• أساليب التنفيذ والملائمة
• كفاءات المديرين المطلوبين .
المرحلة الرابعة
مواصفات الموضوعات والأساليب والمدربين
• تحليل • إعداد
• مقارنة
• اختيار
• التتابع فى عرض الموضوعات .
• مواد تدريبية .



المرحلة الخامسة
• مواد تدريبية .
• أساليب تدريب .
• دراسة
• إعداد
• تحليل
• تجهيز
• مقارنة
• التجهيزات التدريبية الضرورية .
• المدربين اللازمين .
المرحلة السادسة
مدخلات
• دراسة .
• تحليل
• إعداد
الطرح التدريبي المتكامل

١٢. تطوير العمليات التدريبية

. تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات PROCESSES تتكون كل منها من :

. مدخلات

. أنشطة

. مخرجات

. و تطبيقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر KAIZEN . ويشمل التحسين أجزاء العملية الثلاثة .

. يتخذ تحسين العمليات أحد أشكال متعددة منها :

. تخفيض الوقت المستغرق فى الأداء .

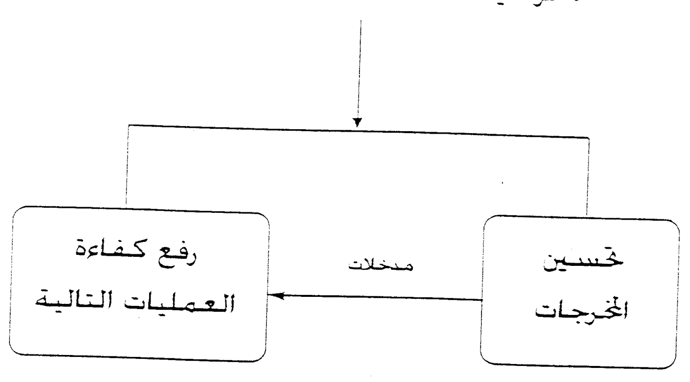
. تحسين أسلوب الأداء .

. تحديث المعلومات الداخلة فى الأنشطة .

. ابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة .

. زيادة كمية الانجاز فى وحدة الزمن .

. ترشيد تكلفة الأداء .



١٣. تخطيط الموارد التدريبية

. أهم الموارد التدريبية هم البشر من الخبرات و الكفاءات المختلفة :

تلك القائمة تضم بعض النوعيات من أفراد المنظومة التدريبية الذين يعملون فى تناسق لكى يتمكن المدرب فى اتصاله المباشر مع المتدرب [العميل] أن يحقق توصيل الرسالة التدريبية بالكفاءة المطلوبة .

. يلزم أيضاً تحديد الاحتياجات من التجهيزات ، الأماكن ، وسائل الايضاح ، معينات التدريب و ما يترتب على ذلك من مطالب تمويلية ، والعمل على تدبيرها لإمكان تحقيق العمل التدريبى .

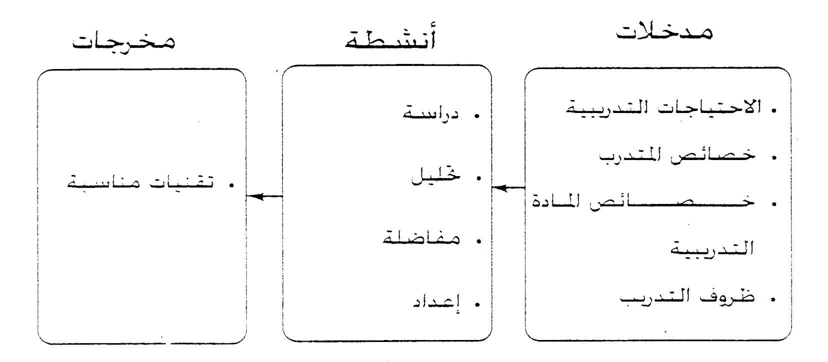
١٤. تصميم التقنيات التدريبية

. فى إطار الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً فى ضمان جودة العمل التدريبى كله .

و قد تطورت تقنيات التدريب فى السنوات الأخيرة . بفضل تطور تكنولوجيا الحاسب الآلى بالدرجة الأولى . وأمكن ابتكار العديد منها .

السمة الرئيسية فى تصميم التقنيات التدريبية هى ضرورة أن تكفل المشاركة الايجابية للمتدرب . و التفاعل المستمر بينه و بين باقى عناصر العمل التدريبى .

وتتخذ عملية تصميم التقنيات التدريبية ذات المنهج :



١٥. توقيت الفعاليات التدريبية

. يتبلور كل ما سبق في إطار زمني يحدد المراحل المختلفة و توقيت كل منها ، والفترة التي يستغرقها إنجاز كل مرحلة ، مع بيان علاقات التتابع أو التزامن بين الفعليات المختلفة .

Performance Technology and Instructional Design : What's The Difference ?"

Mr. Bill Coscarelli
President International Society for Performance Improvement
Professor Southern Illinois University

Summary

This presentation answers three basic questions: 1) "What is performance technology (PT), 2) How does it differ from instructional design (ID) ?, and 3) When would you apply performance technology rather than instructional design ?"

By focusing on Performance, we learn to link everything we do to the organizational "Bottom line." We learn how to best Protect our training investment, how to provide our internal customers with the desired human performance they need to achieve their business goals. It is critical that all managers and consultants learn about performance consulting/ technology.

What is Performance Consulting/Technology ?

Performance technology does Not mean hardware nor does it mean distance training , multi-media etc. Don't be misled by the word "technology" in "performance technology." Technology" means a way of doing things.

Human performance technology, or HPT, refers to the combined field of study which address methods, tools, and processes for analyzing and resolving performance problems. Performance technologists (also Known as performance consultant) are concerned with linking human performance to business objectives on investment (ROI), business impact, and organizational goals and metrics are primary concerns of the performance technologist.

In The Handbook of Human Performance Technology, Rummler and Brache emphasize that the performance technologist's approach is "distinctly different from other approaches to change and performance improvement Unfortunately, this distinction is not obvious to the casual observer" What are these distinctions? According to the handbook, "HPT includes elements of anthropology, communication, computer science, sociology, philosophy, engineering, education, law, management, psychology and statistics. It is rooted in many disciplines. "The handbook notes.

What differentiates human performance technology from other fields, such as training and organizational development, is its unique approach to performance problem solving. Performance consultants strive to design and develop interventions that have four fundamental characteristics. The intervention should be.

1-Results – oriented (Meets a measurable need.)
2-Cost effective (Interventions should save more than they cost.)
3-Comprehensive (They solve the whole problem- not just part or' it.)
4-Systemic (Intervention are not an isolated initiative – they are integrated into the organization)

The primary concern of the performance consultant is to link human performance to business objectives and recommend performance interventions.

Linking performance to the business objectives

Human performance technology (HPT) is different than training , personnel selection and organizational development because it links human performance to business objectives. This presentation will explore

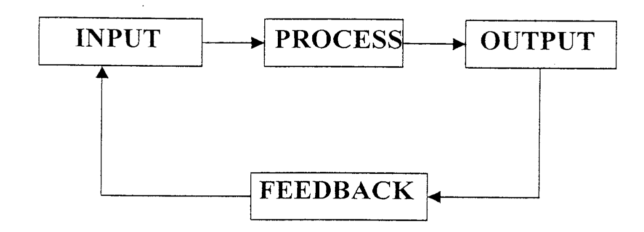
- The difference between performance technology and instructional
- The three fundamental characteristics of the workplace that PT can influence.
- The theoretical commonalties between PT and ID

****

Goals

1- Compare and contrast ID and PT
2- Identify three characteristics of the workplace that PT can influence
3- Use the PT worksheet to analyze a problem

ID Model



Definition of ID Process

Analysis	Needs
Design	Planning tactics
Development	Creating
Implementation	Delivering
Evaluation	Assessing

When To Use the ID Process

1- When there is a skill or Knowledge deficit
2- Successful Performance requires internalization

Top 10 Trends

- Skill requirements will continue to increase in response to rapid technological change.
- The American workforce will be significantly more educated and diverse .
- Corporate restructuring will continue to reshape the business environment.
- Corporate training departments will change dramatically in size and composition .
- Advances in technology will revolutionize the way training is delivered.
- Training departments will find new ways to deliver services.
- Training processional will focus more on inventions in performance improvement.
- Integrated high – Performance work systems will proliferate .
- Companies will transform into learning organization.
- Organizational emphasis on human performance management will accelerate.

Marketplace Elements

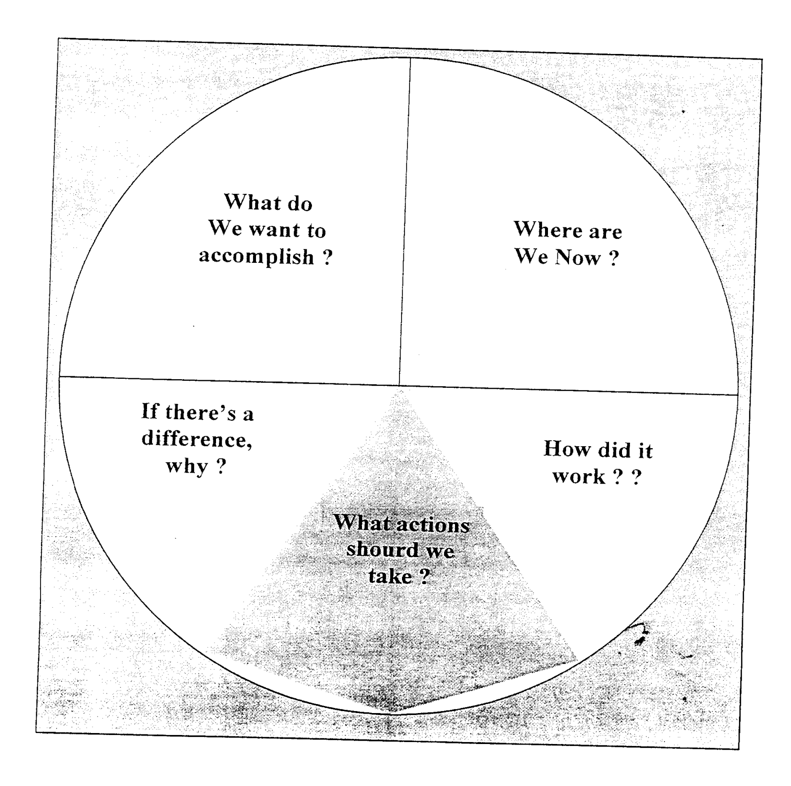
	Consumer Products	Service	Durable Goods	Information	High Tech
MATURE			Maytag		Intel
CCOMPETITVE	Proctor &Gamble	Anderson Consulting			
FLEDGLING				D x R	

Characteristics of PT Process

Systematic	It has inputs, Processes, outputs, and feedback.
Data Based	Methods are derived from research and evaluation.
Operational	Processes and results are defined in terms that allow for replication and application by others

Using PT to Achieve a Goal

PT Asks Five Questions



Worker

The worker in a system brings a number of qualities to bear in Performing:

- Individual Capacities
- Motivations and Expectations
- Skills and Knowledge
- Information
- Consequences, Rewards and Incentives

Workplace

In the workplace we find at least three areas to examine:

- Environmental Support
- Resources
- Tools

Work

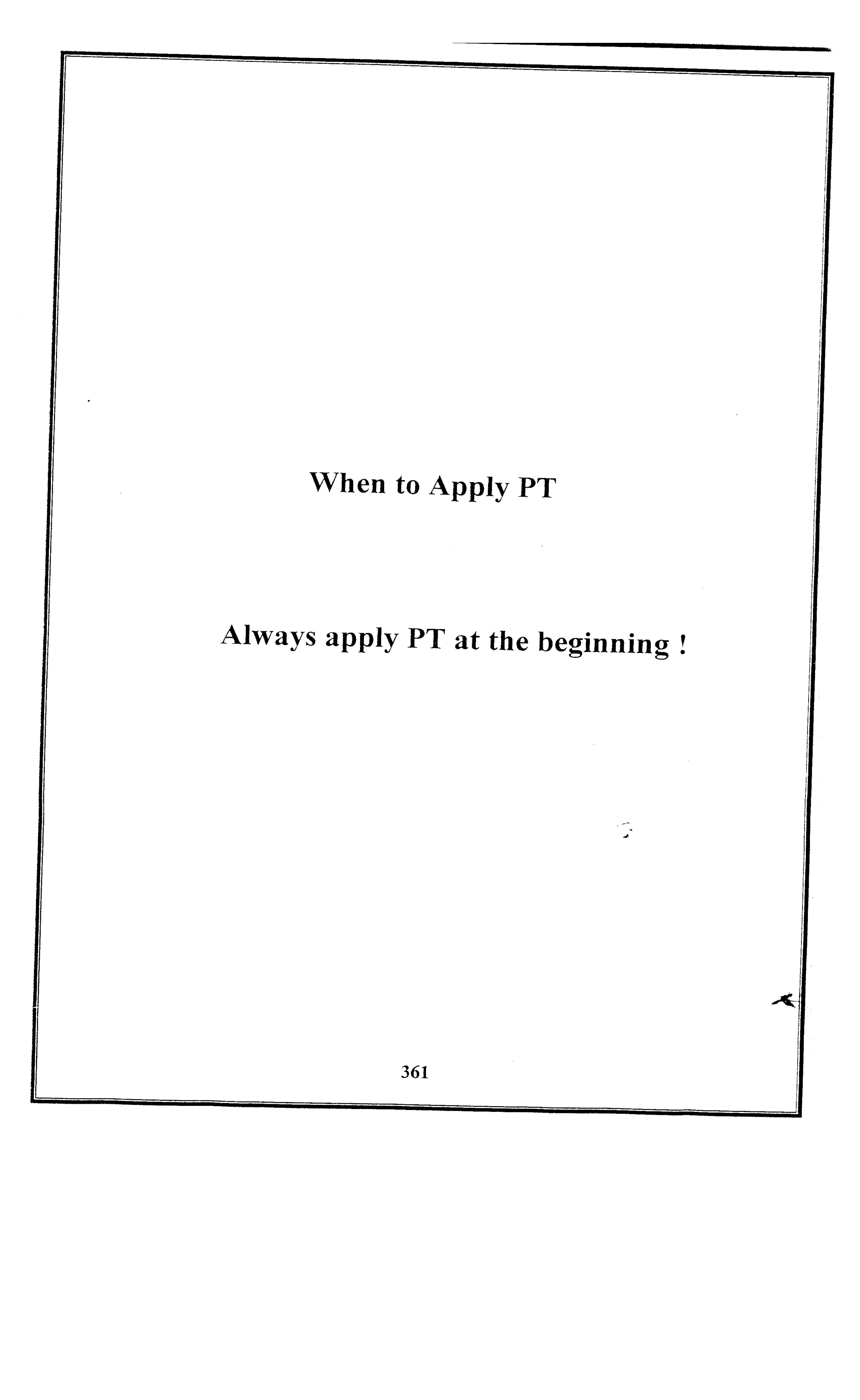
Performance is affected by having :

- Clear expectations
- A supporting organizational structure

WORK	WORDER	WORKPLACE

Technologies that Improve Performance

INSTRUCTION	When a skill or knowledge deficit exists and performance must be internalized.
JOB AIDS	When a skill or knowledge deficit exists and can be supported externally.
SELECTION	When a much must be made between the person and the Job.
REWARDS	When motivation is needed to enhance performance.
FEEDBACK	When performance have the skill or knowledge, and the motivation, but simply do not know what they are expected to do.
ERGONOMICS	When the environment should or must be modified to support performance.
ORGANIZATIONAL	Adopting the administrative structure.
DEVELOPMENT	To facilitative performance.



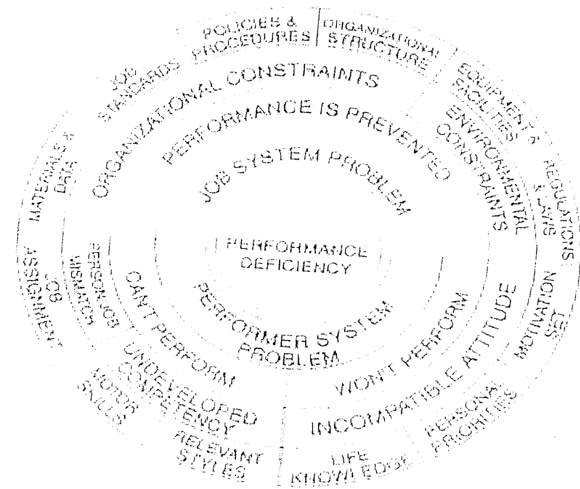
When to Apply PT

Always apply PT at the beginning !

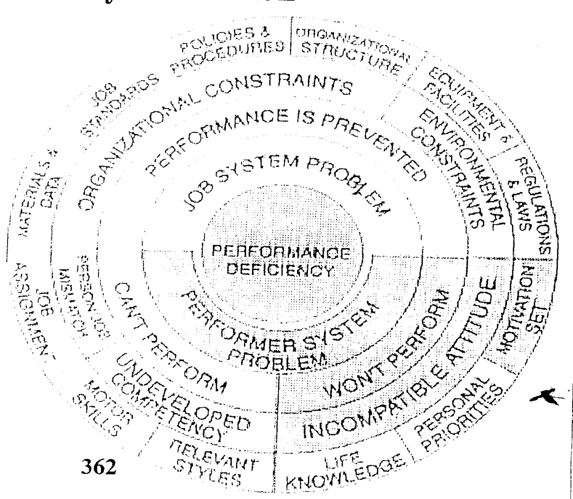
Why Use PT Up- front?

- PT seeks to link the actions and interventions of all the organizational elements that affect overall performance.
- PT adopts a system's view of organizations, rather than operating piecemeal.

PT MODEL



Performance Affected by Motivation



Background

As a vice-president of a large hotel chain you Feel strongly that business decisions should Guided as much by "the bottom line" as they are by ethical concerns.

Your are seeking ways to:

- Trim costs,
- Without negatively affecting service to the hotel guests,
- While preserving the environment.

Identify Problem

An average hotel in your chain has 900 room and you spend approximately $60,000 per year cleaning the towels used in guest rooms.

How do you Know a problem exists? What evidence or symptoms are there?

$60,000 is a significant expenditure. You are certain that in any budget line over $50,000 you can find a cost savings.

You have verified this problem (or opportunity) from the budget audit.

Identify Problem Performance

What are the performers doing that they should NOT be doing ? or
What are the performers NOT doing that they should be doing?.

So you have identified the problem as the performers doing something that they should NOT be doing – they should NOT be using towels indiscriminately.

You also see that the performers SHOULD BE DOING something- they should be reusing towels just as they do at home.

Identify Problem Performance

What are the performers doing that they should NOT be doing ? or
What are the performers NOT doing that they should be doing ?.
So you have identified the problem as the performers doing something that they should NOT be doing-they should NOT be using towels indiscriminately.
You also see that the performers SHOULD BE DOING something- they should be reusing towels just as they do at home.

Identify Performers

Whose performance causes the problem ?
In this case you have decided that the "performers" are the hotel guests.
Most of your performers are:

- Adults
- Educated
- Business travelers

Determine Performance Deficiency

How well should the task be performed?
The guest should:

- Use the minimum number of towels and washcloths,
- Reuse them as often as possible,
- Every day of the stay.

What is the actual output?
The guests use:

- 8% of the towels and washcloths,
- none are reused,
- every day of the stay.

Summarize the performance deficiency
Every day you wash four towels and four washcloths per guest.
You want to wash one towel and one wash cloth every four days.

A difference of 32 items versus tow items to be washed every four days.
In other words :

- Wash .5 items (versus an actual of eight items)
- Per guest.
- Per day.

Environmental Causes of Performance Deficiency

Inadequate Job Design

- It isn't the guest,s" Job" to monitor towel use.
- Inadequate Performance Conditions
- Is the room too hot to do the Job ? Too cold ? Too big ? Too dark? Not enough time?

Inadequate Resources

- Do you need special tools to do the Job ?
- Are the racks positioned properly for towels?

Motivational Causes of Performance Deficiency

Inadequate Incentives / Rewards
Could we create some system that would reward people for reduced towel use?

- Frequent stayer program?
- Frequent flyer"
- Room rebate ?
- Give them each only one towel and washcloth?

Conflicting Goals/ Expectations

- A guest must now also work for the hotel,s profit? !!

Motivational Causes of Performance Deficiency

Inadequate Incentives / Rewards

Could we create some system that would reward people for reduced towel use?

- Frequent stayer program?
- Frequent flyer"
- Room rebate?
- Give them each only one towel and washcloth?
- Give them each only one towel and washcloth?

Conflicting Goals/ Expectations

- A guest must now also work for the hotel,s profit?!!

Personal Causes of Performance Deficiency

Lack of Skill/ knowledge

- You,re fairly certain that they can performance these tasks, and probably do so regularly at home.

Lack of Capacities

Can the hotel be so selective about its guests that it would serve only neatest?

Personal Causes of Performance Deficiency

Information Deficit

We have determined that the performance can:

- do the job "if their life depended on it"
- we know the essential issue is either motivation- they don't care to perform,
- or feedback- they don't know they are suppsed to perform.

Recommendation

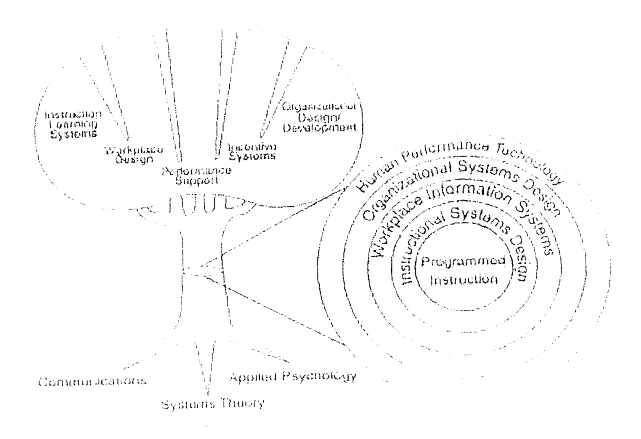
After careful consideration of :

- The company's goal to make money in an environmentally safe way,
- The fact that the guest is unaware of the performance that is expected
- But can perform the task if necessary

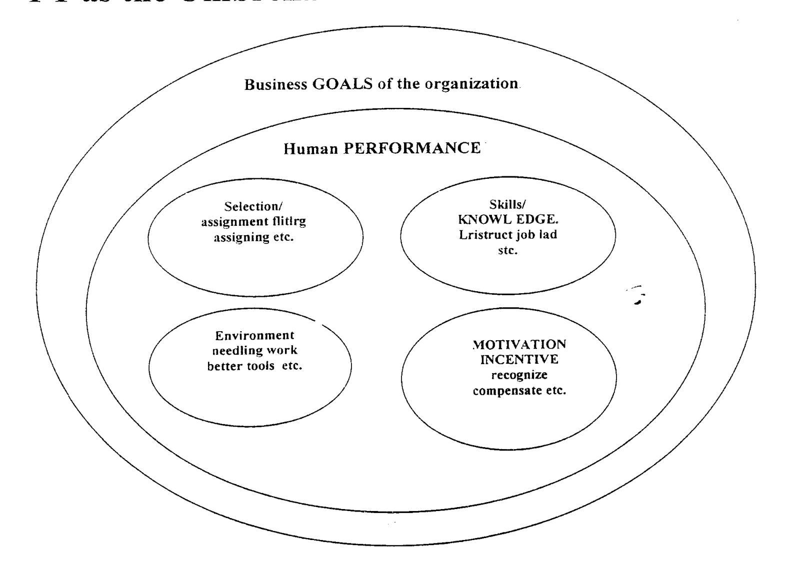
The performance technologist recommended :

- Feedback to increase
- Motivation

Relationship between PT and ID



PT as the Umbrella



Performance

1- Never improves by itself
2- Once degrades, very resistant to change
3- Will stay improved, with continuing support

Benefits Of PT

1- Problems addressed by least cost solution
2- Success enhanced by appropriate intervention
3- Customers are better satisfied

The Performance Paradigm

From	*To*
Learning as an end itself.	Valued performance as primary measure of effectiveness.
Training, and other interventions as tactical responses to somewhat larger tactical problems.	Performance technology as a strategic response to strategic needs relating to people and productivity.
A view of training as overhead and support, susceptible to budget cutting and downsizing.	Performance technology as a competitive resource, perhaps even more important during business downturns.
Interventions placed in HR functional chimneys that do not communicate with each other.	An integrated performance improvement system that is systemic throughout the organization.
A focus on educational results, e.g. learning.	A focus on organizational and business results, e.g. the bottom- line.

Personal causes of performance deficiency Personal Solutions to Performance Problem

Personal Causes	Identify and Describe performance problems for Each Causes (if applicable)	Answer the following Questions to Identify Possible Solutions	Describe the Solutions
Information Deficit (performance/Polices Rules/ Feedback)		What information needs to be communicated to help employers perform their jobs of roles?	
		How would you communicate it ?	
Lack of Skills/ Knowledge		What type of training or instruction (classroom, self-instruction ,or job aid) should be provided to correct deficiency ?	
Lack of capacities (Physical/ Moral/ Emotional)		What changes would you make recruitment and selection procedures and/ or standard	

Motivational causes of performance deficiency Motivational Solutions to Performance Problem

Motivational Causes	Identify and Describe performance problems for Each Causes (if applicable)	Answer the following Questions to Identify Possible Solutions	Describe the Solutions
Inadequate Incentives/ Rewards		What improvements would you make in the incentives/ rewards system?	
Connecting Goals/ Expectations		What goals/ expectations need to be standardized to improve performance?	

Environmental causes of performance deficiency Environmental Solutions to Performance Problem

Inadequate Job Design	Identify and Describe performance problems for Each Causes (if applicable)	Answer the following Questions to Identify Possible Solutions	
Inadequate Performance Conditions		What changes would you make to improve performance conditions?	
Inadequate Resources		What resources need to be improved or changed	

Performance Analysis Worksheet

Identify Problem

How do you Know that a problem exists? What evidence or symptoms are there? --

Verify Problem

Observation	Interview
Audit/analysis	Unsolicited
Questionnaire	Objective Test

Identify Problem Performance

What are performers Doing that they should NOT be doing? --

AND/OR

What are performers NOT doing that they should be doing? --

Identify Performers

Whose Performance causes the problem?

Title --

Experience Level --

Ability Level --

Situations where the problem occurs --

Title --

Experience Level --

Ability level --

Situations where the problem occurs --

Title --

Experience Level --

Ability level --

Situations where the problem occurs

Determine Performance Deficiency

How well should the task
Be performed?

----
performance Behavior

Conditions of performance

Degree of performance

Verify
Performance Standards

Questionnaire
Content Analysis
Litrature Review

Interview
Task/Job Analysis
Delphi Technique

What is actual output?

Performance Behavior

Conditions of Performance

Degree of Performance

Verify
Actual Performance

Observation

Interview

Audit/Analysis
Questionnaire

Task Analysis
Objective Test

Summaries the ---
Performance deficiency performance behavior

Conditions of Performance

Degree of Performance

C.V.

Bill graduated from Indiana University in 1977 with a PH.d. in Instructional System. He then Joined the faculty at southern Illinois University at Carbondale in their Learning Resources office.

He has spent sabbaticals as a visiting scholar at the National Center for Vocational Education at Ohio State, and most recently as a lecturer in Hol – land, England and Ireland. He is currently teaching full- time in the Instructional Design Specialized at SIUC's department of Curriculum & Instruction where he is now a professor and the former Director of the Hewlett- Packard World Wide Test Development Center.

Bill has been elected as president of the Association for Educational Communications and Technology's Division for Instructional Development', appointed as founding editor of Performance Improvement Quarterly, and as the first Vice-President of Publications for the National Society for performance and Instruction (now known as the International Society for performance Improvement). He also served as president of NSPI, now the International Society for performance improvement, is an international association dedication to improving performance in the workplace. Founded in 1962, ISPI represents over 11.000 local and national members throughout North America and over 40 countries worldwide.)

He is author of the decision Making Inventory which is published in the US and has been translated for work in other countries . The work in decision – making has been used extensively in Ohio State's freshman career development program as well as in corporate sales training programs. He is also co-author of The Guided design guidebook, and criterion- referenced test development for corporate training . Technical and legal issues- which has on the outstanding book award from both NECT's Division of Instructional Development, In 1992 he was co-recipient of IU's L.C. Larson Indiana University Alumni Award for "outstanding leadership instructional systems. In 1996 he received ISPI's Distinguished Service Award.

****

أوجه النقص في
أساليب التدريب الإداري والحاجة إلى
انطلاقة جديدة تركيز خاص على المنطقة العربية

أ.د. عبدالعزيز الشربيني
أستاذ غير متفرغ بتجارة الاسكندرية
ومستشار المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ومساعد رئيس الصندوق الدولي للتنمية الزراعية بروما (سابقا)

ملخص

١- مقدمة

تندرج الورقة تحت المحور الأول من برنامج المؤتمر " مستقبل التدريب " وبتركيز خاص على اوجه النقص في الأساليب الحالية، وتحديات المستقبل.

٢- نظرة عامة على الأساليب المستخدمة وآثارها:

- تقييم عام للتجربة العربية: تطورها الوظيفي والقطاعي.
- اثر أساليب التدريب المستخدمة على تطور الإدارة العربية.
- التركيز الوظيفي في تصميم البرامج FUNCTIONAL .
- تركيز العمليات في تصميم البرامج PROCESS .
- نقاط الضعف في الأساليب التقليدية.
- المحددات المؤسسية.

٣- التحديات الجديدة والاستجابة لها:

- الثورات التكنولوجية (المعلومات و الاتصالات) وانعكاساتها على الإدارة العربية.
- بروز أهمية الأساليب الجديدة للتدريب وتداعياتها:
- المهارات السلوكية والقيادية للمديرين ومنها:
  * التعامل مع المدركات.
  * إثارة الدوافع والحوافز.
  * تنمية الرضا عن العمل.
  * تحقيق الانضباط وضغوط العمل.
  * قيادة فرق العمل، وتحليل الفريق.
  * إدارة الاجتماعات.

• • •

تقديم:

تندرج هذه الورقة تحت المحور الأول من مؤتمر خبراء العرب "مستقبل التدريب"، وبتركيز خاص على أوجه النقص في الأساليب المستخدمة والتحديات الجديدة ومدى الاستجابة لها.

أولاً تقييم عام للتجربة العربية:

يعود الاهتمام بالتدريب والتعليم الإداري إلى نهاية الخمسينات. وتركز أول الأمر على برامج الإدارة العامة كنتيجة لإنشاء معاهد متخصصة في هذا الميدان كمعهد الإدارة العامة في مصر، ومعهد الإدارة العامة بتمويل من الأمم المتحدة في السودان. أما النشاط التدريبي في مجالات إدارة الأعمال فيعود إلى أوائل الستينات عند إنشاء المعهد القومي للتنمية الإدارية (NIMD) في مصر بتمويل من مؤسسة فورد الأمريكية - وتركز اهتمام هذا المعهد أول الأمر على برامج الإدارة العليا قبل وبعد قرارات التأميم. ثم تطور الاهتمام إلى الإدارة الوسطى، ثم إلى بعض البرامج المتخصصة في المجالات الوظيفية المختلفة كالتمويل والتسويق والإنتاج والعلاقات الصناعية. وكان هذا المعهد رائداً في دمج ومزج التخصصات العلمية المختلفة الممثلة في هيئة التدريس والتدريب مثل الهندسة والعلوم السلوكية والإحصاء والاقتصاد، بالإضافة إلى التركيز الأصلي على إدارة الأعمال.

وقد نتج ذلك إنشاء العديد من المعاهد المتخصصة في عدد من الدول العربية، واتسمت كل هذه المعاهد بداءة بتبعيتها للمؤسسات الحكومية أو لهيئات عامة، وبتمويل خاص من المعونات الأجنبية والدولية كمنظمات الأمم المتحدة وغيرها. كما أنشأت معظم المعاهد والجامعات وحدات متخصصة للتدريب الإداري بمختلف فروعه وكبرامج أو دبلومات بدرجات علمية ما ساعد على ترويجها والإقبال عليها.

ومنذ السبعينات دخل القطاع الخاص ميدان التدريب الإداري والاستشارات بزخم كبير وبمعدل سريع حتى أصبح الآن يتمتع بالحصة الكبرى من برامج التدريب الإداري. وقد ساهم في هذا الاتجاه العديد من المكاتب الاستشارية والخدمية المتخصصة كمكاتب المحاسبة والضرائب، والمكاتب الهندسية، وغيرها. ورغم ضخامة عدد الهيئات العامة والخاصة المشتغلة في حقول التدريب الإداري والتنمية الإدارية، فلم يجر حتى الآن حصر دقيق لعددها وتنوعها واتجاهاتها. ولكن الإنطباع العام هو وجودها بالمئات في معظم الدول العربية. أضف إلى ذلك المكاتب الاستشارية للمؤسسات الأجنبية والإقليمية التي انتشرت بشكل مثير في المنطقة العربية.

وبالمثل، فليس هناك تقييم عام أو متخصص لأداء هذه المعاهد والمؤسسات وتأثيره على انجازات الإدارة العربية. ولكن الإنطباع السائد هو أن الأثر كان محدوداً للغاية سواء تعلق الأمر باستشراء البيروقراطية أو بجمود الهياكل التنظيمية للمؤسسات العربية الحكومية والخاصة على حد سواء! بل إن الربح السريع أصبح هدفاً رئيسياً للكثير من هذه البرامج، التي ركزت جهودها على استقطاب المتدربين من الشركات المتخمة بميزانيات مغرية للتدريب.

ثانياً: التركيز الوظيفي في تصميم البرامج:

تركز التدريب الإداري تاريخياً على البرامج والجوانب الوظيفية (Functional) بالإضافة إلى عدد محدود من البرامج التي يهتم تصميمها بالأركان الرئيسية للتنمية الإدارية كالتوجيه والتنظيم والرقابة واختيار الأفراد وغيرها. وقد اهتمت هذه البرامج اهتماماً رئيسياً بتدريب الكوادر الإدارية على المستويات الوسطى، باستثناء عدد قليل من مستويات الإدارة العليا التي كان المعهد القومي للإدارة العليا في مصر هو رائدها الأول.

وقد اتسم الاتجاه الوظيفي والتخصصي بتغليب الطابع "التعليمي" على "التدريبي"، وبنقص ملحوظ في استخدام الأساليب التدريبية الحديثة. وفي معظم الأحيان، لم يواكب تصميم هذه البرامج التغيرات الملموسة في بيئة المنشأة مما أفقد مضمون البرامج من أي معنى وبالتالي تأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية والخاصة. وبعكس المطلوب، فقد اتجهت وحدات ومؤسسات التدريب إلى تنويع عشوائي في اختيار وتصميم برامجها بهدف تحقيق أكبر تغطية ممكنة للسوق، فتطرقت مثلاً إلى برامج في الصيانة وفي فن التفاوض وغيرها من الموضوعات التي لا تربطها رابطة!

ثالثاً: التركيز على العمليات في تصميم البرامج:

ومنذ بدء ثورة المعلومات والاتصالات، اتجهت معظم الأنشطة التدريبية إلى الاهتمام ببرامج العمليات (Processes)، بالإضافة إلى تركيزها - الذي لم يقل - على الجوانب الوظيفية. وتعددت برامج الحاسبات الآلية، وقواعد البيانات وغيرها دون الاهتمام الكافي بجوانب الاتصالات (Communications) التي لا يمكن فصلها عملياً عن الجوانب المعلوماتية، مما أفقد برامج الحاسبات الكثير من فاعليتها.

ومن ناحية أخرى، يجري إعداد برامج العمليات بانفصال يكاد يكون تاماً عن الجوانب الوظيفية والتخصصية. فمثلاً يندر أن نجد برنامجاً لاستخدام الحاسب الآلي لدعم مهارات مديري التسويق، أو التمويل، أو الإنتاج، أو الموارد البشرية، كما يتضح من مصفوفة (Matrix) إحدى مؤسسات التدريب الكبرى بمحوريها الوظيفي والعمليات. فالمحورين منفصلين عن بعضهما تماماً!

رابعاً: المحددات المؤسسية لفاعلية برامج التدريب:

يتضح من التجارب المعاصرة أن فاعلية برامج التدريب باتجاهاتها المتنوعة تتأثر مباشرة بالهياكل التنظيمية للمؤسسة التي ينتمي إليها المتدرب. فلا جدوى من إكساب المتدرب مهارات معينة إذا كان لا يستطيع استخدامها بعد عودته إلى مؤسسته. فقد لا تجدي هذه المهارات أو تجد مكاناً في هيكل تنظيمي رأسي أو عسكري! والنتيجة في معظم الحالات هي إصابة المتدرب بالإحباط، ما قد يؤدي إلى انتشار ظاهرة التوتر بين المستويات الإدارية المختلفة!!

ونبرز في هذا المجال ضرورة التفرقة بين عملية الإصلاح الإداري (Administrative Reform) من ناحية، والتنمية الإدارية من ناحية أخرى (Management Development)، وخاصة في الهيئات العامة والمؤسسات الحكومية - فإكساب المتدرب مهارات معينة يجب أن يستند في تطبيقها عملياً إلى إصلاح إداري مناسب كتقليل عدد الموظفين، وتغيير اللوائح والقوانين، وتفعيل نظام الحوافز والإنجازات وغير ذلك.

خامساً: التحديات الجديدة واستجابة برامج التدريب لها:

لقد أدت التغيرات الجوهرية في بيئة معظم المنشآت العامة والخاصة على النطاق المحلي والإقليمي والعالمي، وكذلك الثورات التكنولوجية والاتصالية.

بالإضافة إلى المستحدات السياسية والمؤسسية كانتشار التكتلات الإقليمية وإزالة الحواجز التجارية طبقاً لإتفاقية الجات (GATT) إلى بروز الحاجة إلى تغييرات أساسية في الأساليب التدريبية المستخدمة.

فهناك الآن اتجاهات معاصرة تركز على مشاركة المتدربين، بالمقارنة بالأساليب التقليدية التي تهتم بالمحاضرات والحالات النقاشية. وتشير الاتجاهات الجديدة للتدريب إلى ضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية والسلوكية للمديرين وخاصة:

- كيفية التعامل مع المدركات، وبالذات مشكلة تعلم "الجديد" ونسيان "القديم" (Unlearning). وتعطي الشركات المتعددة الجنسيات أهمية خاصة لهذا الجانب في برامجها التدريبية.
- كيفية إثارة الدوافع والحوافز.
- تنمية الرضا عن العمل.
- تخفيف الانضباط ومواجهة ضغوط العمل.
- قيادة المجموعات وفرق العمل.
- تحليل الفريق أو مجموعات العمل.
- إدارة الاجتماعات والمناقشات.

ولا ريب أنه من المهم في الأخذ بهذه الأساليب الجديدة اختيار الموضوعات التي تمثل مجالات هامة ذات احتياج في البيئة العربية. (أنظر في هذا الشأن دليل المدرب "تنمية المهارات القيادية والسلوكية - تدريبات وأنشطة" الذي أعده الدكتور أحمد صقر عاشور، مدير عام المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة 1997).

• • •

سيرة ذاتية

الأستاذ الدكتور/ عبدالعزيز الشربيني

الوظيفة : أستاذ متقاعد - جامعة الاسكندرية
خبير استشاري أول لمنظمة التنمية الادارية العربية (ARADO)
خبير خاص لمنظمات الأمم المتحدة والبنك الدولي

التعليم :

- دكتوراه (Iowa) وماجستير ادارة أعمال (Chicago).

اللغات:

عربي - انجليزي - فرنساوي

ملخص الكفاءة والخبرة:

- شغل مناصب عديدة من عام ١٩٦٥ الى ١٩٨٦ في منظمات دولية تابعة للأمم المتحدة FAO. IFAD. ESCWA وغيرهم.
- قاد ونفذ دراسات ادارية وتنمية على مستوى الدول العربية ودول نامية أخرى.

المطبوعات:

- "التحليل المقارن للتسويق الدولي" - (ألن وبيكون، ١٩٦٨).
- قضايا الأمن الغذائي في أفريقيا الشمالية والشرقية.
- مقالات عديدة باللغة العربية والانجليزية والفرنسية.

• • •

التعلم التنظيمي
Organizational Learning

أ.د. عادل زايد
كلية التجارة ــ جامعة القاهرة

إن الطريق للتعايش والتأقلم مع ظروف عصر المعرفة يتطلب العديد من الجهود المخلصة الرامية إلى تدعيم مفهوم التعلم التنظيمي. ويهمنا في هذا المجال أن نتعرض لمفهوم "التعلم التنظيمي" كأحد المتطلبات الأساسية التي يجب على الشركات الاعتماد عليها من أجل تدعيم فرص نجاحها في التعامل مع متطلبات عصر المعرفة.

مفهوم "التعلم التنظيمي" ما هو إلاّ تعبير عن مدى قابلية الشركات للتعلم.

إن السبب وراء إخفاق العديد من الخطط الاستراتيجية في العديد من الشركات هو عدم قدرة تلك الشركات على إدراك المعنى الحقيقي لعملية التعلم.

الشركة لا تتقدم فعلاً إلاّ إذا تعلمت شيئاً جديداً

ولكن ما هو المقصود بالتعلم التنظيمي؟؟؟؟

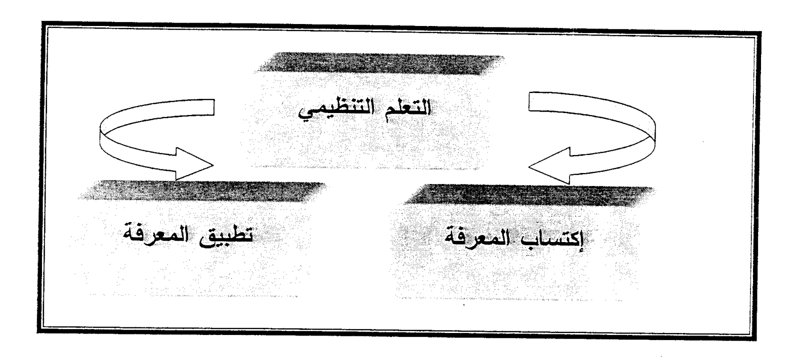
يتحقق التعلم التنظيمي عندما تكون الشركة قادرة على خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل ممارستها بما يتفق مع تلك المعارف الجديدة المكتسبة"

ويتضح من هذا المفهوم أن عملية التعلم لا تقتصر فقط على اكتساب المعارف بل تتطلب أيضاً ضرورة تطبيق والاستفادة من تلك المعارف المكتسبة. وبمعنى أخر فإن اكتساب المعارف يعتبر شرطاً أساسياً ولكنه غير كاف لحدوث التعلم. فالتعلم له شقان:

(١) شق اكتساب المعرفة.

(٢) شق تطبيق المعرفة.

جوانب التعلم التنظيمي



إن سبيل الشركات للتعلم يبدأ مع قدرتها على توليد الأفكار الجديدة والتى تمثل الشــرارة الأولى في عملية التعلم. ويهمنا في هذا المجال أن نؤكد أن تلك الأفكار في حد ذاتها لا تخلق تعلماً بل لابد أن يصاحبها تعديلاً في أسلوب أداء العمل والممارسات التنظيمية.

خصائص الشركات القابلة للتعلم

يتطلب تحقيق الشركات القابلة للتعلم توافر خمس خصائص أساسية هي: تطبيق الأسلوب العلمي لحل المشاكل، تجريب أساليب العمل جديدة، التعلم من الخبرة الذاتية، التعلم من الممارسات المتميزة للغير، والقدرة على نقل المعرفة بسرعة وكفاءة إلى الواقع الإداري. إن تحقيق كل خاصية من الخصائص السابقة يتطلب توافر العديد من المهارات الإدارية والإمكانات المادية المناسبة ونمط سلوكي يؤمن بالقدرة على التعلم. وبالرغم من توافر تلك الخصائص لدى العديد من الشركات ، إلاّ أن نسبة قليلة منها تستطيع أن تحقق التعلم المطلوب وذلك بسبب إصرارها على التعلم وتأكيد أهميته كفلسفة تنظيمية دائمة.

الخاصية الأولى: تطبيق الأسلوب العلمي

تعكس الخاصية الأولى للمنظمة المثقفة مدى قدرة الشركات على اتباع الطرق العلمية في تشخيص مشاكل العمل التعليمية والإدارية. والشركات المثقفة من هذا المنظور تعتمد على المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات أكثر من اعتمادها على التخمين أو الحدث أو التجربة والخطأ.

ومن الممكن للشركات أن ترفع من قدراتها على تحقيق هذه الخاصية عن طريق برامج التدريب الإدارية التي تهدف إلى رفع قدرات العاملين على تحليل وتشخيص المشاكل بأسلوب علمي منظم يتميز بالدقة والموضوعية.

وتعتبر برامج التدريب هذه وسيلة مباشرة وسهلة وسريعة الأثر وذلك بالرغم من صعوبة الإعداد لها. لابدّ أن يتعلم العاملون في الشركات طرق علمية حديثة للتفكير في مشاكل العمل وأن يتقنوا مهارة قراءة ما بين السطور وعدم قبول الأفكار التقليدية المتقادمة في العمل.

أن اعتياد أمور العمل بشكل تقليدي يمكن أن تقلل من قابلية الشركات للتعلم ومن ثم تفقد الشركات أحد الخصائص الأساسية للمنظمة المثقفة .

الخاصية الثانية : تجريب أساليب العمل الجديدة

تعكس هذه الخاصية مدى قدرة الشركات على البحث عن المعارف الجديدة واختبارهـــا قبل تعميمها. وكما هو واضح فإن هناك إرتباط قوى بين هذه الخاصية والخاصية الســـابقة. فالتجريب جزء لا يتجزء من الأسلوب العلمى وأحد وسائله الفعالة.

غير أن أهم ما يميز التجربة كوسيلة للتعلم هو كونها مدفوعة بالرغبـــة فـــى اســـتغلال الفرص المتاحة وتوسيع الأفق والوصول إلى عوالم جديدة.

ومن الممكن أن تأخذ التجارب التنظيمية في الشركات أحد شكليين أساسيين: أما الــبرامج الإدارية المستمرة أو البرامج ذات الغرض المحدد.

إن البرامج الإدارية الناجحة في حث العاملين على التجريـــب لابد أن يصاحبها نظم حوافز قوية لتشـــجيع العـــاملين علـــى خوض التجربة التي يصاحبها غالبـــا درجـــات عاليـــة مـــن الغموض وعدم التأكد والمخاطر .

الخاصية الثالثة: التعلم من الخبرات الذاتية

لابد للشركات أن تراجع المواقف والحالات التى حققت فيها نجاح وتلك التى حققت فيـــها خسائر وذلك بغرض الاستفادة من الدروس الماضية فى رسم طريق المستقبل. وتعتبر تلـــك المراجعات التاريخية سجلاً موضوعياً يساعد العاملين على زيادة منحنى تعلمهم.

أن الشركات التى لا تستطيع تذكر ماضيها لابد لها أن تكـــرر نفس أخطائه

وقد تجد العديد من الشركات أن عملية مراجعة ماضيها قد تكشف عن حالات فشل لا ترغب في تذكرها أو أحيائها. غير أن هذا المنطق يتناسى ببساطة أن الفشل هو المعلـــم الحقيقـــي للمرء.

الفشل الفعال هو ذلك النوع من الفشل الذي تستطيع الشـــركة من خلاله رسم معالم لطريق خال من الأخطاء في المستقبل

ولعل أهم ما يؤكد هذه المقولة هو النجاحات التي استطاعت شركة "بوينج" العالمية تحقيقها في الطائرتين من طراز ٧٥٧ و ٧٦٧ بعد الفشل الكبير الذي تحقق للطرازين ٧٣٧ و ٧٤٧ من قبل.

إن الدرس الحقيقي من تجربة شركة "بوينج" وغيرها هـو أن تتعلم الشركات كيف يمكنها أن تستفيد من إيجابيات الفشـل السابقة وأن تحولها إلى نقاط إنطلاق لنجاحات أكبر.

الخاصية الرابعة : التعلم من الخبرات المتميزة للغير

من الطبيعي أن تتعدد مصادر التعلم التنظيمي. فقد يكون مصدرها من داخل المؤسسة – كما هو الحال فى الخاصية السابقة– أو خارجها. وكذلك من الممكن أن تستلهم المؤسسة العديد من الأفكار الجديدة إذا ما نظرت خارج حدود إطارها التقليدى المعروف. وقد تشمل هذه النظرة دراسة وتقييم تجارب الشركات الأخري. أن الشركات الأخري على اختلاف هويتها ونشاطها يمكن أن تكون مصدراً خصباً للأفكار الجديدة.

والحقيقة الواضحة هنا أنه بغض النظر عن المصدر الخارجى للأفكار فإن التعلم التنظيمى يحدث فى الشركات التى تؤكد قيادتها العليا على ضرورة التوجة نحو التطوير والتجديد

الخاصية الخامسة: نقل المعرفة إلى الواقع العملى

ترتبط هذه الخاصية بوضع المعارف المكتسبة من خلال الخصائص السابقة موضع التنفيذ العملى. ولكى تحقق هذه الخاصية الهدف منها فى التعلم فلابد من نشر المعارف المكتسبة داخل الشركة، وأن يلم بها كل العاملون ويؤمنوا بها.

فالأفكار الجديدة تكون أكثر قابلية لتطبيق فى الحالات التى يؤمن بأهميتها الغالبية من العاملين فى المؤسسة. ومن الممكن أن تعتمد الشركات على العديد من الأساليب لنقل تلك المعارف مثل:

- التقارير المكتوبة أو المسموعة.
- الزيارات الميدانية.
- برامج التناوب الوظيفي.
- برامج التدريب والتعلم والمؤتمرات وخلافة.

وفى جميع الحالات فإن نجاح الشركات فى وضع المعـــارف المكتسبة موضع التنفيذ العملى سوف يساهم بشكل مباشر فى بناء منظمة مثقفة.

وفى النهاية فأننا نود أن نؤكد أن بناء الشركات القابلة للتعلم لن يتم فى يوم وليلة. إن هذا البناء يستدعى تضافر العديد من الجهود الإدارية المخلصة المتواصلة لفترات طويلة دون كلـــل أو ملل. أن الهدف الأساسى من هذه العملية الطويلة المرهقـــة هو بناء شركات مثقفة لمواجهـــة تحديـــات القـــرن الحـــادى والعشرين.

ونحن نقترب من نهاية القرن العشرين تتوالى الاحداث والتغيرات العالمية بشكل درامى يصعب معه على الكثير منا استيعاب تلك التغيرات أو فهمها أو حتى التعامل معها بشكل واقعى، ناهيك عن محاولة السيطرة عليها. ولقد ساعد على زيادة حدة تلك التغيرات مجموعة من الاحداث العالمية المتلاحقة كان أهمها:

- الإنهيار الذاتى للكتلة الشرقية، وظهور ما يسمى بالنظام العالمى الجديد.
- البدء فى تطبيق العديد من السياسات الإقتصادية المبنية على افتراضات آليات السوق.
- نمو العديد من التكتلات الاقتصادية العالمية.
- التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة.

ولعل من أهم التغيرات التى تشهدها البيئة الخارجية في الوقت الحالى هي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة.

وقد يتساءل البعض عن الأسباب التى تدعونا إلى الاعتقاد بأننا على حافة مرحلة إنتقالية

إن الإجابة على هذا التساؤل يمكن التوصل إليها عن طريق تحديد بعض العلامات التى تبرهن أننا فى سبيل التحول من عصر مدبر (عصر الصناعة) إلى عصر مقبل (عصر المعرفة). ومن هذه العلامات ما يلى:

- تقدم المعرفة الإنسانية خلال العقود القليلة الماضية تقدماً يعادل التقدم الذى أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة. ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التى تحققت خلال القرن الحالى تعادل أو تزيد على مقدار ما حققته البشرية من عهود طويلة.

- إن الشركات الناجحة اقتصادياً هى تلك الشركات التى تحتوى منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الالكترونات خير شاهد على ذلك.
- أن التقدم الحادث فى مجال الإنتاج والصناعة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقاعدة المعرفية البشرية.
- أن هناك تزايداً فى الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة فى شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التى يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية. ومثال ذلك تزايد الطلب على مبرمجي ومحللى النظم.
- أن القوة داخل الشركات تحولت إلى هؤلاء العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية، وهم يتحكمون فى مصارد القوة والثروة داخل المؤسسة فى نفس الوقت.
- إن نجاح العديد من الشركات الحديثة يتحدد فى ضوء جودة ما تملكه تلك الشركات من رأس مال بشرى. ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.
- إن المعرفة أصبحت أحد المجالات الأساسية للصراع العالمى بين القوى العظمى وذلك بدلاً من الصراع على الموارد المادية والمعادن.

إن كل ما سبق يؤكد أننا على بعد خطوات من مرحلة إنسانية جديدة تتسم بسيادة المعرفة. ولهذا السبب فإننا نتوقع أن يكون السبب فى فشل العديد من الشركات خلال فترة التحول هو سوء إدارة المعرفة وليس سوء إدارة التكنولوجيات المادية فى حد ذاتها. ومن الطبيعى أن تتزايد احتمالات حدوث مثل هذا الفشل فى الحالات التى لا تتواكب فيها التغيرات التكنولوجية مع تغيرات مماثلة فى فلسفة وطرق استثمار مصادر المعرفة.

إن التحول الذى يشهده العالم الآن من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعنى الكثير والكثير للشركات. فلا شك أن المعرفة هى المتغير الأساسى الذى سوف يؤثر على التقدم العلمى خلال القرن المقبل. وسوف تحتل المعرفة موقع الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى.

المعرفة هي القوة
Knowledge is Power

ومن هذا المنطلق فإن امتلاك الشركات لمصادر المعرفة سوف يكـــون ســبيلها الأول لامتلاك القوة. قوة المعرفة. ومن ذلك يمكن القول أن الشركات خلال الفترات القادمة لـــن تحرز تقدماً ملموساً فى ضوء ما "تملك" من موارد مادية فقط ولكن فى ضوء مـــا "تعـرف" أيضاً. وبمعنى أخر فإن الشركات يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة.

خصائص عصر المعرفة

وكما كان أثر عصر الصناعة واضحاً وجلياً على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للعـــالم، فإنه من المتوقع أن يحدث عصر المعرفة أثاراً عــدة علـى كافـة النواحـى الاقتصاديـة والاجتماعية للعالم أيضاً.

وبصفة عامة يمكن تحديد أهم خصائص عصر المعرفة كما يلي:

- زيادة أهمية العنصر البشرى كميزة تنافسية للشركات: لقد أصبحت المـــوارد البشـرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة خلال السنوات العشر الماضيـــة وذلـك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية. ففى عصر المعرفة ســوف تصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة، بل وثروتها الوحيدة.
- تغيير مهمة وهيكل الشركات : ولعلنا قد بدأنا خلال السنوات القليلة الماضية مشـاهدة بعض تلك آثار عصر المعرفة المتوقعة والتى كان لها عظيم الآثر على فلســفة إدارة الشركات وهيكلها وعدد العاملين فيها. فالاتجاه السائد الآن بين منظمات الأعمال هو الاتجاه إلى "التقلص". ومثال ذلك ما حدث فى شركة *IBM* التى كانت توظـف ٤٠٦ ألف موظفاً فى عام ١٩٨٥ ولكنها أصبحت توظف ٢٧٠ ألـف موظفـاً فـى عــام ١٩٩٣. والمعنى الواضح من هذا الاتجاه هو التحول نحو الاســتثمار فـي مصــادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).
- تضاؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية: أن المكونـات الماديـة للإنتـاج والخدمات تتضاءل يومياً أمام المكونات المعرفية. فالمعرفة أصبحت المكون الأساسى

فى كل ما نصنع وكل ما نفعل وكل ما نشترى وكل ما نبيع. ولذلك فإن إدارة المعرفـــة سوف تصبح المهمة الأساسية للشركات خلال الفترات القادمة. ولكى تتضح الأمور أكـثر .. أنظر إلى الهاتف المتحرك (الموبيل) الذى يحمله العديد من الناس فى كل بقاع العـالم. فالهاتف ذاته يتكون من مجموعة بسيطة جداً من المواد البلاستيكية أو مشتقاتها. غـــير أن المكون الأكبر فى هذا الجهاز هو الجانب المعرفى. المعرفة التى تتمثل فـــى الجـــهود البشرية والتجارب العديدة والأبحاث الطويلة المرهقة التى كانت وراء إنتاج هذا الجـــهاز بالشكل الذى نحمله الآن.

وخلاصة القول:

أن التحرك نحو عصر المعرفة يفرض على الشركات أن تقييم أثـر المعرفة على مهمتها وأهدافها ووظائفها ونوعية العاملين بها.

بالمعرفة يمكن أن تحقق الشركات ميزات تنافسية دائمة دون أن يقـابل ذلـك زيـادات مماثلة فى الاستثمارات المادية.

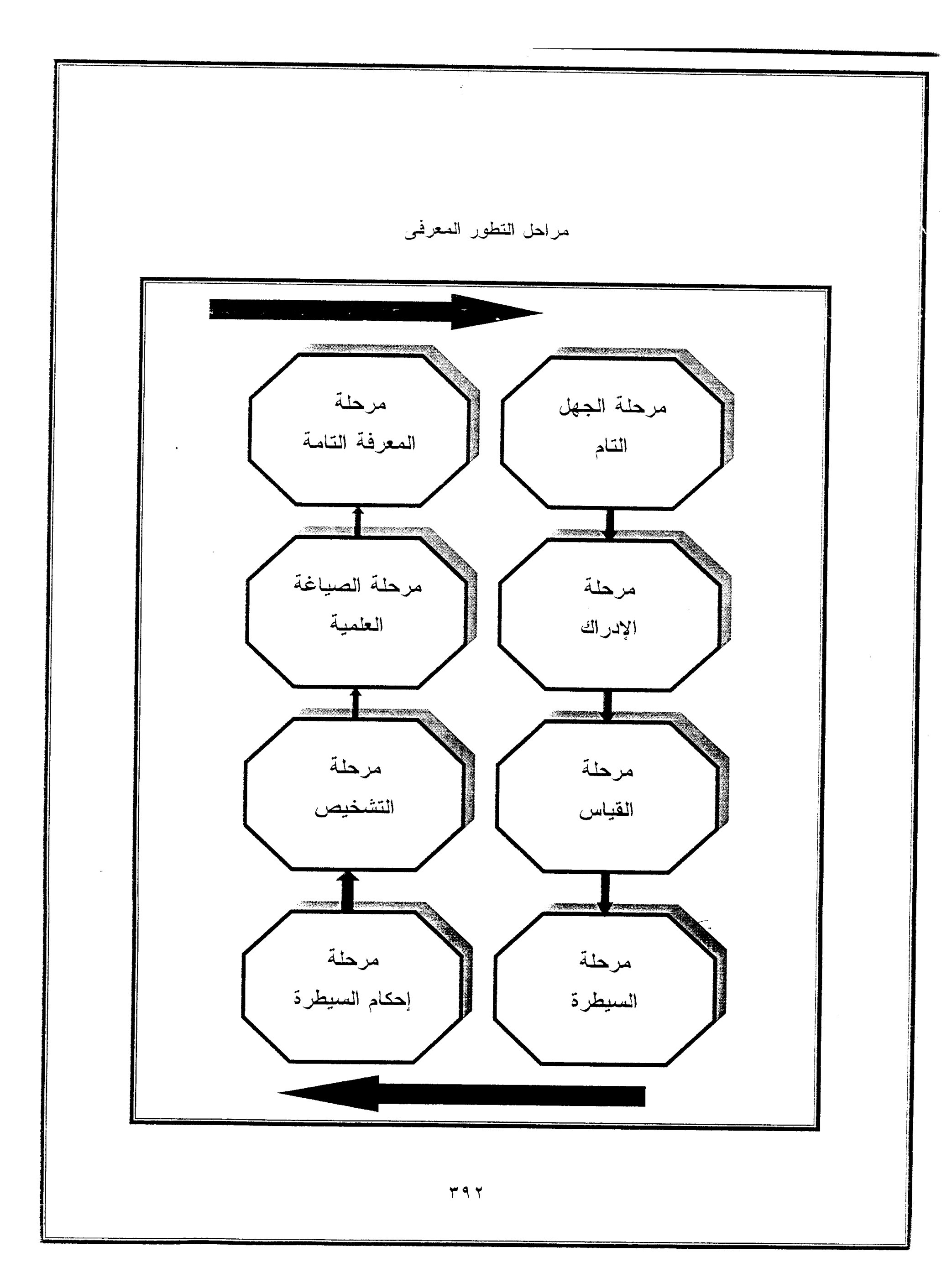
ففى العصر الذى يكون الشيىء الوحيد المؤكد فيه هو عدم التـأكد، فإن المعرفة سوف تكون فيه المصدر الدائم لتحقيق التميز والتقدم

والمعرفة -كغيرها من المصطلحات العلمية- تحتاج إلى تعريف وقياس حتـى يمكـن أن نفهمها جيداً ونحقق منها الاستفادة المرجوة. ولعل هذا يدعونا إلى التسـاؤل عـن معنـى المعرفة بالنسبة للشركة.

المقصود ب"المعرفة" هو:

القدرة على التنبوء بالأثر الذى يمكـن أن تحدثـه عنـاصر مدخلات الشركات (الاستثمارات الماديـة والبشـرية) علـى عناصر مخرجات نفس الشركة (المنتجات والخدمات).

مراحل التطور المعرفى



يمكن بصفة عامة يمكن تحديد ثمان مراحل تمر بها الشركات لأكتساب المعرفة. وتبـــدأ هذه المراحل بمرحلة الجهل الكامل حتى مرحلة الفهم التام بالمعرفة. وتصف كل مرحلة مــن تلك المراحل مقدار إدراك الشركات للأثر المتوقع لكل عنصر من عناصر المدخـــلات علـــى المخرجات النهائية لتلك الشركات.

المرحلة الأولي: الجهل التام

لا تدرك الشركات في هذه المرحلة وجود المعرفة أو حتى إذا أدركتها فإنها لا تعتقد أنها ملائمة لطبيعة نشاطها.

ويدلنا التاريخ الحديث على مدى تأخر العديد من الشركات في الاستفادة من تكنولوجيات معينة اعتقاداً من تلك الشركات بعدم جدوى تلك التكنولوجيات أو رغبة منها فى المحافظـــة على القديم الذى تعرفه.

وكما هو واضح فإنه لا يوجد تأثير للمعرفة على الشركات في هذه المرحلة.

المرحلة الثانية: مرحلة الإدراك

تدرك الشركات وجود المعرفة وتعتقد فى إمكانية استخدامها فى تطوير خدماتها.

ولا يعنى ذلك بالضرورة إقدام الشركات على استخدام المعرفة بقدر ما يعنى البدء فـــى فحص إمكانية الاستعانة بها على نطاق محدود خلال فترات قادمة.

وغالباً ما يتم استيراد المعرفة فى هذه المرحلة من الشركات الأخرى التى بـــدأت فـــى تحقيق الاستفادة الفعلية من المعرفة العلمية.

المرحلة الثالثة: مرحلة القياس

فى هذا المرحلة يتم تحديد التكلفة والعائد من وراء استخدام المعـــارف والتكنولوجيـــات الحديثة.

وغالباً ما تكون قدرة الشركات في السيطرة على أثر المعرفة والتكنولوجيا في هذه المرحلة قدرة منخفضة نظراً لحداثة عهد تلك الشركات بها.

وقد يكون ذلك هو السبب في حرص العديد من الشركات على بذل المزيد من الجهود للتعرف ومحاولة السيطرة على المعرفة.

ومن الممكن أن ينقسم سلوك الشركات في محاولة السيطرة على المعرفة إلى نوعين من السلوك هما: *السلوك السلبي* الذي يتمثل في مجرد محاولة معرفة أثر المعرفة على الأداء التنظيمي، أو *السلوك الإيجابي* الذي يتمثل في تعلم كيفية السيطرة على كافة جوانب المعرفة. ويعتبر السلوك الإيجابي هو المدخل الطبيعي للمرحلة الرابعة. *وكقاعدة عامة فإن المحاولات التي سوف تبذلها الشركات لقياس المعرفة سوف تؤدي بالضرورة إلى سيطرتها على تلك المعارف.*

المرحلة الرابعة: مرحلة السيطرة

تستطيع الشركات أن تتحكم في التأثيرات المتوقعة للمعرفة في العديد من المجالات وحتى ولو لم تتم السيطرة بشكل كامل. وتمثل هذه المرحلة قفزة نوعية في اتجاه عملية السيطرة. فالآن يمكن للشركات تحديد أثر المعرفة على خدماتها بشكل عام. هذا على العكس من الحالات التي تمر بها الشركات في المراحل السابقة من عدم القدرة على التنبؤ بنتائج المعرفة. كذلك فإن بلوغ المرحلة الرابعة يساعد تلك الشركات على التعلم والاستفادة من المعارف بشكل أفضل.

المرحلة الخامسة: إحكام السيطرة

يتم إحكام السيطرة على المعرفة وذلك عن طريق زيادة قدرة الشركات على التنبوء بالآثر المتوقع للمعرفة على المخرجات.

ويلاحظ أن التراكمات المعرفية للشركات تساعد فى كل من المرحلة الرابعة والخامسة على تعظيم الاستفادة من المعارف وإنخفاض الحاجة إلى البدء من نقطة الصفر فى المرات القادمة.

فيكفى الشركات فقط الرجوع إلى الخبرات السابقة الاستفادة من التراكمات المعرفية فى التعامل مع المعارف الجديدة.

المرحلة السادسة: التشخيص

وفى هذه المرحلة تستطيع الشركات أن تحدد بدقة الآثر المحتمل للتغيرات فى المعرفة على منتجات أدائها وذلك عن طريق ما تعلمته من سر الصنعة *Know how*.

وتمثل هذه المرحلة مرحلة خفض تكاليف المعرفة وتغيير خصائص المخرجات. كذلك تستطيع الشركات فى هذه المرحلة الاهتمام بتحسين جودة خدماتها لمواجهة المنافسات من الشركات الأخرى.

المرحلة السابعة: الصياغة العلمية

تتمكن الشركات من خلال هذه المرحلة أن تعظم الخبرات المتراكمة لديها من كافة أنواع المعارف عن طريق صياغتها فى شكل معادلات وأساليب عمل موثقة علمياً

وغالباً ما يتسع نطاق الاستفادة من المعارف فى هذه المرحلة ليشمل العديد من مجالات الحياة الوظيفية، وتصبح المعرفة جزء من الممارسات اليومية فى الشركات وجزء من ثقافتها.

المرحلة الثامنة: المعرفة التامة

ومن الطبيعى إن تصل الشركات فى نهاية رحلة المعرفة إلى محطة المعرفة التامة والتى تتمكن خلالها من التنبؤ بأثر المعارف على مخرجاتها بشكل دقيق. وتتيح هذه المرحلة للمؤسسة الإنتقال من أسلوب رد الفعل إلى أسلوب توقع الفعل فى حل مشاكلها.

وأخيراً فإننا نؤكد أن التعرف على المراحل السابقة ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف أكبر هـــو تخفيــض درجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها الشركات في التعـــامل مع حالات عدم التأكد المعرفي في القرن القادم.

تدريب على تطور مراحل المعرفة

المطلوب منك أن تكون فريق من الزملاء لمناقشة أثر استخدام تكنولوجيا "الأنترنت" في شركتك. حاول استخدام النموذج السابق لشرح المراحل التي يمكن أن تمر بها عملية تعظيم الاستفادة من هذا المجال المعرفي الجديد.

تنمية رأس المال الفكري

من الواضح أن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة لا يتضمن مجرد سعى الشركات إلـى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيات الحديثة فقــط بقــدر مــا يتضمــن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة مــن الناتجة عن توافر تلك الموارد.

ويمعنى أخر فإن الموارد البشرية سوف تصبــح المصــدر الأساسى الذى تعتمد عليــه الشــركات لتحقيــق الـمــيزة التنافسية المنشودة خلال القرن القادم.

كذلك فإنه مع إنتقال العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة فإن الموارد البشــرية سوف تصبح أهم أصول تلك الشركات أو هي "رأس المال الفكرى" للشركات. ولا شــك أن العنصر البشرى هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الجديدة التــى تساعد على تحقيق الاستفادة العظمى من الظروف البيئية الجديدة للقرن الحادى والعشرين.

والمقصود بمصطلح " رأس المال الفكري " هو :

رأس المال الفكري ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بالشركات والذي يساعد علــى تحســين كفاءة تلك الشركات .

إن مفهوم "رأس المال الفكرى" أكبر من مجرد حاصل الجمع الجبرى لمجموعة حملة الشهادات العليا فى الشركات أو مجموعة الأجهزة والحاسـبات الالكترونيــة أو مجموعــة المعامل أو المبانى داخل تلك الشركات ، إنه مقدار التراكم المعرفى الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة بحيث يكون وسيلة لتمييز لشركة ما عن غيرها من الشركات .

ويمكن التعبير عن هذا النوع من رأس المال فى شكل المعرفة التى يكتسبها العاملون من خبرات التدريب أو الاعتماد على الحس الشخصى فى التعامل مع مشاكل العمل والسعى إلى حلها.

وعلى عكس الأصول المادية الملموسة التى نعرفها جميعاً والتى نسعى تعظيمها (مثل الأراضى والمبانى والأجهزة والمعدات)، فإن رأس المال الفكرى غير ملموس ويصعب تقييمه مادياً كما هو الحال بالنسبة لبقية أصول الشركات .

ويرجع السبب فى صعوبة التقييم المادى إلى الطبيعة المميزة لهذا النوع من رأس المال الذى يعكس كل القدرات العقلية للالشركات والتى يصعب فى نفس الوقت التعرف عليها أوتحديدها أو استغلالها إلى أقصى درجة ممكنة.

إن فرص نجاح الشركات فى مواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين تتوقف إلى حد كبير على قدرتها على البحث عن هذا النوع من رأس المال البشرى والعمل على تعظيم الاستفادة من الطاقات الكامنة فيه.

وخلاصة القول أن الشركات يجب أن تسعى جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التى تمثل السلاح الفعّال فى صراع عصر المعرفة.

إن سعى الشركات وراء شراء كل التكنولوجيات الحديثة العصرية لن يضمن بمفرده لتلك الشركات القدرة على مواجهة متطلبات وتحديات القرن الحادى والعشرين.

إن الاستعداد لمواجهة منافسات القرن القادم تتطلب بالضرورة أن تعمل الشركات على إدارة رأس المال الفكرى إدارة جيدة، وأن تتولى تلك الشركات أيضاً خلق مناخ العمل الذى يؤكد على أهمية التغيير والتطور كأحد قيم العمل الهامة، وخلق نظم الحوافز التى تشجع على الابتكار والتجديد.

الخلاصة

من المؤكد أن الاعتماد على رأس المال الفكري كأحد القنوات الأساسية لتطوير العمل يتطلب بالضرورة تغيير نمط تفكيرنا تجاه رأس المال البشرى. إن ذلك يعني حتمية العمل مع رأس المال البشرى بدلاً من العمل عن طريق رأس المال البشرى، ويعنى أيضاً تحقيق الاستفادة القصوى من طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية.

لابد من النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة استراتيجية وليست فقط مصدراً من مصادر تخفيض التكاليف. إن الشركات التي تتبنى وجهة النظر السابقة يمكن أن تحقق تقدماً ملحوظاً في عصر سوف تكون الموارد البشرية هي المنبع الرئيسي لكل روافد التقدم.